PHILIP KOTLER

"Cha đẻ" của marketing hiện đại

GARY ARMSTRONG

2

Nguyên lý Marketing

Principles of Marketing

Nhóm dịch Khoa Marketing – Trường Đại học Kinh tế Quốc dân



ES TD 20 22

CAPPUCCINO EBOOK

PHIÊN BẢN MỚI NHẤT ĐƯỢC CẬP NHẬT 17th EDITION





NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



Pearson

9 PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI VÀ QUẢN LÝ VÒNG ĐỜI SẢN PHẨM

TỔNG QUAN

Trong chương trước, bạn đã học được cách quản lý và phát triển sản phẩm cũng như thương hiệu của người làm marketing. Trong chương này, chúng tôi nghiên cứu thêm hai chủ đề khác về sản phẩm: phát triển sản phẩm mới và quản lý xuyên suốt vòng đời của chúng. Sản phẩm mới là huyết mạch của một tổ chức. Tuy nhiên, việc phát triển sản phẩm mới chứa đựng nhiều rủi ro và có rất nhiều sản phẩm mới gặp thất bại. Vì vậy, phần đầu tiên của chương sẽ đưa ra một quy trình tìm kiếm và phát triển các sản phẩm mới thành công. Sau khi ra mắt sản phẩm, những người làm marketing muốn chúng sống thọ và suôn sẻ. Do vậy, trong phần thứ hai của chương, bạn sẽ thấy mọi sản phẩm đều trải qua một số giai đoạn trong vòng đời và mỗi giai đoạn đặt ra những thách thức mới đòi hỏi các chiến lược cùng chiến thuật marketing khác nhau. Cuối cùng, chương này xem xét hai cân nhắc bổ sung: trách nhiệm xã hội trong các quyết định về sản phẩm và marketing sản phẩm cùng dịch vụ quốc tế.

Để bắt đầu, hãy nghiên cứu về Samsung, nhà sản xuất thiết bị điện tử tiêu dùng hàng đầu thế giới và là một trong những công ty sáng tạo nhất thế giới. Trong hai thập kỷ qua, Samsung đã thay đổi chính mình bằng cách tạo ra văn hóa đổi mới tập trung vào khách hàng và dòng chảy dường như vô tận lấy cảm hứng từ các sản phẩm mới có thiết kế tuyệt đẹp, công nghệ tiên tiến, tính năng phục vụ cuộc sống và chứa đầy trải nghiệm "Wow!".

SAMSUNG: LÀM PHONG PHÚ THÊM CUỘC SỐNG CỦA KHÁCH HÀNG THÔNG QUA SÁNG TẠO SẢN PHẨM MỚI

Bạn có thể quen thuộc với thương hiệu Samsung. Có thể bạn đang sở hữu một trong những chiếc điện thoại thông minh Galaxy mới hấp dẫn có khả năng theo dõi chuyển động mắt nhằm giúp bạn điều hướng màn hình, hoặc có thể bạn đã thấy một trong những chiếc tivi thông minh siêu cao cấp 4k mới của Samsung với màn hình cong hoàn toàn và công nghệ nano. Samsung – nhà sản xuất thiết bị điện

tử tiêu dùng lớn nhất thế giới – sản xuất các thiết bị điện tử "phải có" thuộc gần như mọi chủng loại, từ tivi và đầu phát hồng ngoại, máy tính bảng và điện thoại di động, đồng hồ thông minh đến các thiết bị gia đình thông minh, thậm chí là một loạt thiết bị gia dụng.

Nhưng cách đây hơn 20 năm, Samsung hầu như không được biết đến và cũng không gắn liền với hai chữ "đổi mới". Trước đó, Samsung là một thương hiệu copycat (sao chép) của Hàn Quốc, bạn sẽ mua nó tại nhà bán lẻ Costco nếu không đủ tiền mua Sony – thương hiệu điện tử tiêu dùng được săn đón nhất thế giới lúc bấy giờ. Tuy nhiên, vào năm 1993, Samsung đã đưa ra một quyết định đầy cảm hứng. Công ty bỏ qua những chỉ trích gay gắt và bắt đầu vượt mặt đối thủ Sony. Tuy nhiên, để truất ngôi gã khổng lồ điện tử tiêu dùng này, Samsung trước tiên phải thay đổi toàn bộ văn hóa của mình, từ copycat sang dẫn đầu. Để bán chạy hơn Sony, Samsung đã quyết định trước tiên họ phải đổi mới vượt trội hơn Sony.

Samsung đã trở thành công ty điện tử tiêu dùng hàng đầu thế giới nhờ đổi mới tập trung vào khách hàng và các sản phẩm mới làm phong phú thêm cuộc sống của họ. Tại Samsung, mọi sản phẩm mới đều phải vượt qua thử nghiệm "Wow" của người tiêu dùng.

Sự thay đổi mạnh mẽ của Samsung bắt đầu với một nhiệm vụ cải cách từ trên xuống dưới. Samsung đặt mục tiêu trở thành thương hiệu hàng đầu và là công ty đi đầu trên thị trường. Công ty thuê một loạt nhà thiết kế và quản lý trẻ, những người đã tung ra một loạt sản phẩm mới – không còn nhạt nhòa, bắt chước, mà thậm chí còn mang kiểu dáng đẹp, táo bạo và hướng đến người dùng cao cấp. Samsung gọi chúng là "những tác phẩm nghệ thuật sống động". Mỗi sản phẩm mới đều phải vượt qua thử nghiệm "Wow!". Nếu một sản phẩm không vượt qua được quá trình thử nghiệm thị trường, nó sẽ bị đưa trở lại phòng thiết kế. Ngoài công nghệ tiên tiến và thiết kế thời trang, Samsung luôn coi khách hàng là cốt lõi của phong trào đổi mới. Mục tiêu đổi mới chính của công ty là cải thiện trải nghiệm khách hàng và mang lại sự thay đổi thực sự cho mọi người thông qua từng sản phẩm của thương hiệu.

Với trọng tâm sản phẩm mới tập trung vào khách hàng, Samsung đã vượt qua Sony sau chưa đầy 10 năm. Giờ đây, doanh thu hàng năm của Samsung đạt 196 tỷ đô-la, gấp hơn 2,5 lần doanh thu của Sony, và công ty đứng ở vị trí thứ 13 trong danh sách Global 500 của tạp chí *Fortune* – cao hơn 2 bậc so với Apple. Nhưng không chỉ là lớn nhất, Samsung còn khiến sản phẩm có được yếu tố *Wow!* mà công ty từng tìm kiếm. Ví dụ, trong những năm gần đây, Samsung đã chiếm ưu thế tại các buổi thuyết trình thuộc Lễ trao giải Thiết kế xuất sắc Quốc tế (IDEA) – giải thưởng hàn lâm của thế giới thiết kế – đánh giá các sản phẩm mới dựa trên hình thức, chức năng và tư duy truyền cảm hứng. Trong 3 năm qua, Samsung là công ty hàng đầu giành được nhiều giải thưởng hơn gấp đôi so với công ty về nhì.

Trong kỷ nguyên kỹ thuật số, kết nối và di động, Samsung đang dần bỏ việc cạnh tranh với Sony để tranh đua với các đối thủ dẫn đầu thị trường về đổi mới như Apple. Và để cạnh tranh với Apple, Samsung không chỉ phải giữ vững vị thế của mình. Chẳng hạn, trong các thiết bị di động, Samsung đã vươn lên dẫn đầu thị trường. Chỉ vài năm trước, mục tiêu của Samsung là tăng gấp đôi thị phần điện thoại thông minh từ 5% lên 10%. Nhưng sự thành

công của dòng Galaxy đã tăng tỷ lệ sử dụng toàn cầu của Samsung lên tới 22%, vượt xa Apple (18,5%).

Thế mạnh của Samsung là nắm giữ một phần của câu đố công nghệ mà Apple không có – màn hình lớn. Trên thực tế, Samsung đã dẫn đầu toàn cầu về doanh số tivi trong 8 năm liên tiếp. Tivi thông minh của hãng không chỉ hỗ trợ điều khiển bằng cử chỉ, giọng nói và nhận diện khuôn mặt mà còn cung cấp kết nối web liền mạch cho người dùng thông qua Facebook, Skype, truyền phát nội dung trực tuyến và sử dụng các ứng dụng yêu thích của họ chỉ bằng một cái vẫy tay. Việc kiểm soát rất nhiều loại màn hình khác nhau giúp Samsung cạnh tranh với các đối thủ tập trung hơn trong thời đại kết nối này.



Ngoài công nghệ tiên tiến và thiết kế thời trang, Samsung coi khách hàng là cốt lõi của phong trào đổi mới. Các sản phẩm mới của công ty mang lại sự thay đổi thực sự cho mọi người.
© Yaacov Dagan / Alamy Stock Photo

Nhưng Samsung cũng nhận ra rằng các sản phẩm "phải có" của hôm nay rất có thể sẽ trở nên lỗi thời trong tương lai. Tăng trưởng trong tương lai không chỉ đến từ tivi có màn hình lớn hơn và điện thoại thông minh tốt hơn. Thay vào đó, nhà máy điện tử của Samsung liên tục phát triển mạnh mẽ "những điều lớn lao kế tiếp" đối với bất cứ loại sản phẩm nào. Cuối cùng, đội ngũ nghiên cứu đổi mới sản phẩm và trí tuệ thị trường của Samsung trên toàn cầu liên tục nghiên cứu về cách sử dụng sản phẩm, hành vi mua hàng và xu hướng lối sống, sự thấu hiểu người tiêu dùng cùng những cách thức mới để đáp ứng nhu cầu của họ.

Chẳng hạn, Samsung hiện đang đầu tư mạnh vào Internet vạn vật (IoT), một môi trường toàn cầu nơi mọi thứ – từ thiết bị điện tử gia dụng đến ô tô, các tòa nhà và thậm chí cả quần áo – sẽ được kết nối kỹ thuật số với mọi thứ khác. Khi Samsung sẵn sàng sản xuất sản phẩm trong hầu hết các danh mục điện tử, IoT sẽ cung cấp lãnh thổ màu mỡ cho sự đổi mới và tăng trưởng trong tương lai. Trong những năm gần đây, Samsung bắt đầu phát triển một "trang web kết nối" để liên kết các sản phẩm của mình với phần còn lại của thế giới. Mục tiêu là phát triển các sản phẩm và công nghệ IoT của Samsung được "đồng bộ hóa với cuộc sống". Công ty này đã giới thiệu nhiều sản phẩm thông minh – bao gồm toàn bộ dòng Smart TV, 16 thiết bị nhà bếp và ứng dụng di động – kết nối các thiết bị với nhau và với những người sử dụng chúng.

Thiết bị SleepSense sắp được đưa ra thị trường của Samsung cung cấp cái nhìn sơ lược về tương lai IoT của công ty:

> SleepSense của Samsung giúp bạn hiểu rõ và quản lý giấc ngủ của mình tốt hơn. Nó là một chiếc đĩa bằng phẳng được đặt dưới nệm, theo dõi nhịp tim và hô hấp cũng như chuyển động của bạn trong khi ngủ mà không cần tiếp xúc trực tiếp. Sau đó, thông qua một ứng dụng điện thoại thông minh, SleepSense cung cấp cho bạn các báo cáo và điểm số về giấc ngủ hàng ngày cùng lời khuyên và khuyến nghị của chuyên gia dựa trên sự trao đổi chất của

chính bạn cũng như các đặc điểm cá nhân khác. Nhưng đây mới là điều tuyệt diệu nhất. SleepSense cũng kết nối với các thiết bị Samsung và thiết bị IoT của bên thứ ba. Ví dụ, khi phát hiện bạn đã ngủ thiếp khi đang xem kênh Neflix vào tối muộn, nó có thể tự động tắt tivi và điều chỉnh điều hòa để bạn ngủ ngon. Trong tương lai, nếu tủ lạnh Samsung Family Hub của bạn phát hiện bạn có xu hướng uống sữa trước khi đi ngủ, SleepSense thậm chí có thể tư vấn cho bạn về các lựa chọn thay thế bữa ăn nhẹ vào đêm khuya tốt hơn. Wow!

Dòng sản phẩm IoT hiện tại của Samsung chỉ là phần nổi của tảng băng chìm. Theo một ước tính, số lượng thiết bị nối mạng sẽ tăng từ khoảng 1 tỷ tại thời điểm này lên 25 tỷ vào năm 2020, đại diện cho một thị trường trị giá 3 nghìn tỷ đô-la. Vào thời điểm đó, Samsung tuyên bố 100% sản phẩm mà họ tạo ra sẽ được kết nối Internet.

Từ 20 năm trước, ít người dự đoán được Samsung có thể tự biến đổi rất nhanh và hoàn toàn từ một nhà sản xuất copycat giá rẻ thành một nhà cải tiến hàng đầu thế giới, sản xuất ra các sản phẩm cao cấp, hiệu quả và thời trang. Nhưng thông qua việc tập trung đổi mới sản phẩm hướng đến khách hàng, Samsung đã làm được điều đó. Thậm chí gần đây, ít ai có thể dự đoán Samsung sẽ là một động lực đằng sau việc tạo ra một thế giới kỹ thuật số. Tuy nhiên, Samsung dường như cũng đang trong quá trình thực hiện điều đó. "Chúng tôi phải cho người tiêu dùng thấy lợi ích và những gì IoT có thể đạt được để biến đổi nền kinh tế, xã hội và cách chúng ta đang sống," CEO của Samsung cho biết. Một nhà điều hành khác của Samsung cho rằng: "Chúng tôi sẽ tập trung tạo ra những trải nghiệm tuyệt vời, [thực hiện] những gì khách hàng xứng đáng được hưởng." Nói ngắn gọn là bất cứ sản phẩm nào đem lại trải nghiệm "Wow!".[1]

KHÁI QUÁT MỤC TIÊU

Mục tiêu 9-1	Giải thích cách các doanh nghiệp tìm kiếm và phát triển ý tưởng sản phẩm mới. **Chiến lược phát triển sản phẩm mới**
Mục tiêu 9-2	Liệt kê và xác định các bước trong quy trình phát triển sản phẩm mới cũng như những cân nhắc chính trong việc quản lý quy trình này. **Quy trình phát triển sản phẩm mới**
Mục tiêu 9-3	Mô tả các giai đoạn vòng đời sản phẩm và sự thay đổi về chiến lược marketing trong vòng đời sản phẩm. **Chiến lược vòng đời sản phẩm**
Mục tiêu 9-4	Thảo luận hai vấn đề sản phẩm bổ sung: Các quyết định về sản phẩm có trách nhiệm xã hội và marketing sản phẩm, dịch vụ quốc tế. **Các cân nhắc về sản phẩm và dịch vụ bổ sung**

CÂU CHUYỆN VỀ SAMSUNG CHO THẤY các doanh nghiệp xuất sắc trong việc phát triển và quản lý sản phẩm mới đều gặt hái những phần thưởng lớn. Mỗi sản phẩm dường như đều trải qua một vòng đời. Nó được tạo ra, trải qua nhiều giai đoạn và cuối cùng bị lãng quên khi các sản phẩm mới hơn xuất hiện tạo ra giá trị mới hoặc lớn hơn cho khách hàng.

Vòng đời sản phẩm này đưa ra hai thách thức lớn: Thứ nhất, tất cả các sản phẩm rồi cũng bị lãng quên, nên một doanh nghiệp phải phát triển được những sản phẩm mới để thay thế sản phẩm cũ (thách thức *phát triển sản phẩm mới*). Thứ hai, một doanh nghiệp phải điều chỉnh được những chiến lược marketing của mình trước sự thay đổi thị hiếu, công nghệ và cạnh tranh khi sản phẩm trải qua các giai đoạn (thách thức của *chiến lược vòng đời sản phẩm*). Trước tiên chúng tôi xem xét vấn đề tìm kiếm và phát triển sản phẩm mới, sau đó là vấn đề quản lý thành công xuyên suốt vòng đời sản phẩm.

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

Lời tác giả: Sản phẩm mới là huyết mạch của một doanh nghiệp. Khi những sản phẩm cũ trở nên lỗi thời và biến mất, các doanh nghiệp phải phát triển được những sản phẩm mới để thay thế chúng. Ví dụ, iPhone và iPad chỉ mới xuất hiện khoảng một thập kỷ nhưng hiện là hai sản phẩm bán chạy nhất của Apple.

Một doanh nghiệp có thể có được sản phẩm mới theo hai cách. Một là thông qua việc *thu mua* – bằng cách mua toàn bộ một công ty, bằng sáng chế hoặc giấy phép sản xuất sản phẩm của người khác. Hai là nỗ lực **phát triển sản phẩm mới** của doanh nghiệp. *Sản phẩm mới* ở đây là các sản phẩm nguyên bản, sự cải tiến, sửa đổi sản phẩm và những thương hiệu mới mà doanh nghiệp phát triển thông qua phát triển sản phẩm của chính mình. Trong chương này, chúng tôi tập trung vào phát triển sản phẩm mới.

Phát triển sản phẩm mới
Sự phát triển các sản phẩm nguyên bản, cải tiến, sửa đổi sản phẩm và thương hiệu mới thông qua những nỗ lực phát triển sản phẩm của chính doanh nghiệp.

Sản phẩm mới rất quan trọng đối với cả khách hàng và những người làm marketing: Chúng mang đến những giải pháp mới và đa dạng cho cuộc sống của khách hàng, cũng là nguồn tăng trưởng quan trọng cho các doanh nghiệp. Trong môi trường thay đổi nhanh chóng ngày nay, nhiều doanh nghiệp dựa vào các sản phẩm mới để có được phần lớn sự tăng trưởng. Ví dụ, các sản phẩm mới đã thay đổi gần như hoàn toàn Apple trong những năm gần đây. IPhone và iPad – cả hai sản phẩm chỉ mới ra mắt trong vòng một thập kỷ qua – hiện là những sản phẩm bán chạy nhất của công ty, chỉ riêng iPhone đã mang lại hơn 62% tổng doanh thu toàn cầu của Apple và 77% doanh số của đơn vị bán thiết bị.[2]

Tuy nhiên, sự đổi mới có thể rất tốn kém và rủi ro. Sản phẩm mới phải đối mặt với nhiều trở ngại. Ví dụ, theo một ước tính, 60% sản phẩm đóng gói tiêu dùng mới được giới thiệu bởi các doanh nghiệp nổi tiếng đều thất bại; 2/3 mẫu thử sản phẩm mới thậm chí không bao giờ được tung ra thị trường.[3] Tại sao nhiều sản phẩm mới lại thất bại như vậy? Có một số lý do. Mặc dù ý tưởng ban đầu là tốt, song công ty có thể đánh giá quá cao quy

mô thị trường. Các sản phẩm thực tế có thể có thiết kế kém. Hoặc nó có thể được định vị không chính xác, ra mắt không đúng lúc, giá quá cao hoặc quảng cáo quá kém. Một nhà điều hành cấp cao có thể biến một ý tưởng yêu thích thành sản phẩm mới, dù cho kết quả nghiên cứu thị trường của nó không đạt yêu cầu. Đôi khi chi phí phát triển sản phẩm cao hơn dự kiến và việc cạnh tranh trở nên khó khăn hơn dự kiến.

Vì vậy, các doanh nghiệp phải đối mặt với một vấn đề: Họ phải phát triển các sản phẩm mới, trong khi rủi ro luôn đè nặng. Để tạo ra các sản phẩm mới thành công, một doanh nghiệp phải hiểu người tiêu dùng, thị trường và đối thủ cạnh tranh, đồng thời phát triển những sản phẩm mang lại giá trị vượt trội cho khách hàng.

Lời tác giả: Các doanh nghiệp không thể chỉ hy vọng họ sẽ tình cờ tìm ra những sản phẩm mới đủ tốt. Thay vào đó, họ phải đưa ra được một quy trình phát triển sản phẩm mới có hệ thống.

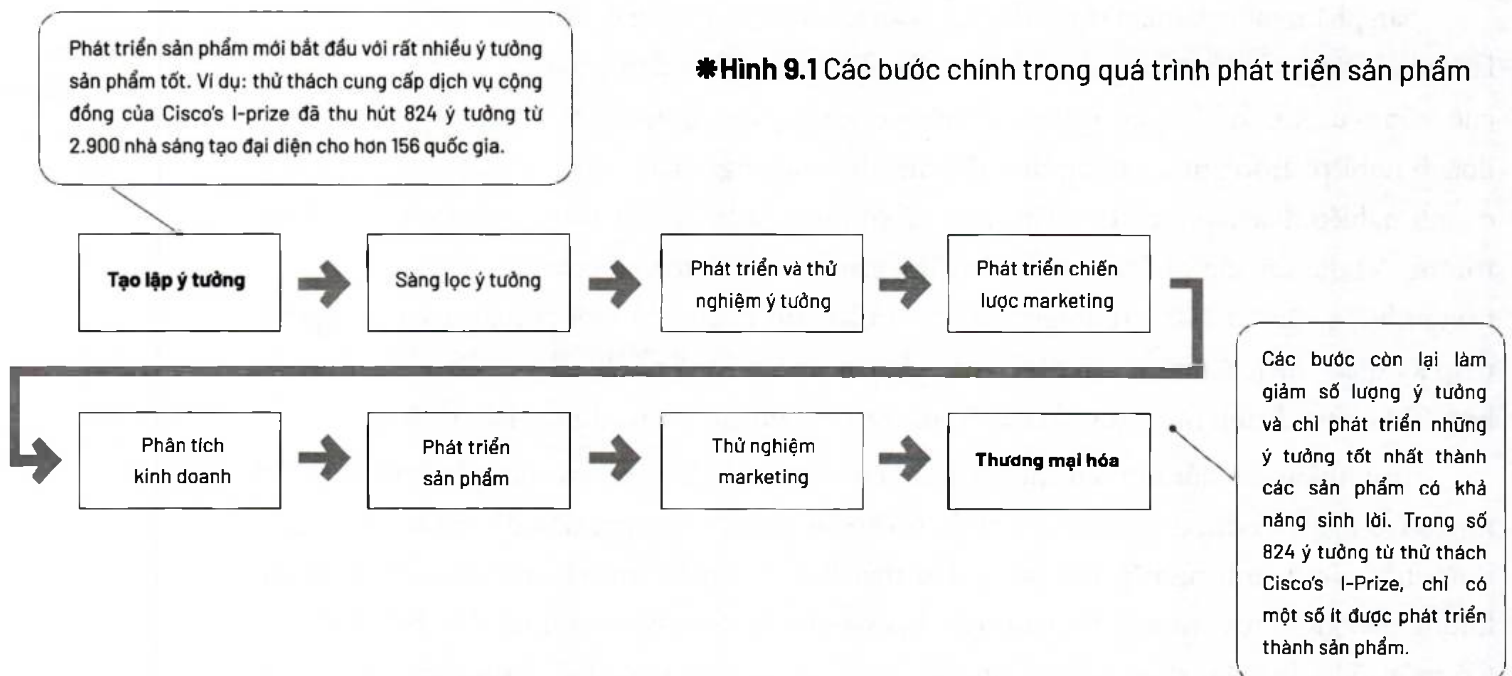
QUY TRÌNH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

Thay vì ngẫu nhiên tìm ra các sản phẩm mới, một doanh nghiệp phải thực hiện kế hoạch sản phẩm mới chắc chắn và được lập kế hoạch cẩn thận, đồng thời vạch ra *quy trình phát triển sản phẩm mới* có hệ thống, hướng đến khách hàng để tìm kiếm và phát triển sản phẩm mới. ✱Hình 9.1 cho thấy 8 bước chính trong quy trình này.

Tạo lập ý tưởng
Việc tìm kiếm một cách có hệ thống các ý tưởng sản phẩm mới.

Tạo lập ý tưởng

Phát triển sản phẩm mới bắt đầu với việc tạo lập ý tưởng – tìm kiếm một cách có hệ thống các ý tưởng sản phẩm mới. Một doanh nghiệp thường tạo ra hàng trăm, thậm chí hàng nghìn ý tưởng để tìm ra một



✱Hình 9.1 Các bước chính trong quá trình phát triển sản phẩm

vài ý tưởng hay. Các nguồn chính của ý tưởng sản phẩm mới bao gồm nguồn nội bộ và bên ngoài như khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà phân phối và nhà cung cấp...

Nguồn ý tưởng nội bộ

Khi sử dụng các nguồn nội bộ, doanh nghiệp có thể tìm thấy những ý tưởng mới thông qua R&D chính thức. Ví dụ, Ford vận hành một trung tâm đổi mới và di động ở Thung lũng Silicon bao gồm đội ngũ kỹ sư, nhà phát triển ứng dụng cũng như các nhà khoa học nghiên cứu về tất cả mọi thứ, từ xe không người lái đến các công trình với ứng dụng Nest cho phép người tiêu dùng kiểm soát hệ thống sưởi ấm, chiếu sáng và thiết bị từ xe của họ. Chick-fil-A đã thành lập một trung tâm đổi mới lớn có tên là Hatch, nơi nhân viên và đối tác của hãng khám phá những ý tưởng mới trong thực phẩm, thiết kế và dịch vụ. Hatch là một nơi để "giải trí, khám phá và tưởng tượng về tương lai," nhằm tạo ra những ý tưởng về thực phẩm, nhà hàng mới rồi đưa chúng vào cuộc sống.[4]

Ngoài quy trình R&D nội bộ, một doanh nghiệp có thể chọn lọc ý kiến từ những thành viên trong tổ chức – từ các nhà điều hành đến nhân viên bán hàng, các nhà khoa học, kỹ sư và công nhân sản xuất. Nhiều doanh nghiệp đã phát triển các mạng xã hội và chương trình nội bộ thành công nhằm khuyến khích nhân viên phát triển ý tưởng sản phẩm mới. Ví dụ, AT&T đã thiết lập một cộng đồng đổi mới trực tuyến nội bộ có tên là Innovation Pipeline – TIP (Đường ống đổi mới), qua đó nhân viên của AT&T từ tất cả các lĩnh vực và vị trí gửi, thảo luận và bỏ phiếu về những ý tưởng sản phẩm cùng dịch vụ mới. Mỗi quý, "những người sáng lập" ý tưởng có phiếu bầu cao nhất nộp chúng cho các nhà điều hành cấp cao của AT&T, từ đó chọn ra 3 ý tưởng tuyệt nhất để tiếp tục tài trợ và phát triển. Kể từ khi thành lập vào năm 2009, các nhân viên của AT&T đã gửi hơn 28.000 ý tưởng cho cộng đồng TIP và công ty đã tài trợ cho hơn 75 dự án TIP, từ cải tiến dịch vụ khách hàng đến cung ứng loại sản phẩm mới.[5]

Các công ty công nghệ như Facebook và Twitter tài trợ định kỳ cho những cuộc "hackathon" – nơi nhân viên phải mất một ngày hoặc một tuần làm việc để phát triển ý tưởng mới. Linkedin – mạng truyền thông xã hội chuyên nghiệp có 300 triệu thành viên – đã tổ chức "hackday" vào một ngày thứ Sáu mỗi tháng để khuyến khích nhân viên làm việc theo kiểu họ muốn và có lợi cho công ty. Linkedin đã tiến xa hơn với chương trình InCubator của mình, theo đó nhân viên có thể lập nhóm theo mỗi quý để đưa ra những ý tưởng mới cho LinkedIn. Nếu được phê duyệt, nhóm sẽ mất tới 90 ngày làm việc liên tục để đưa ý tưởng trở thành hiện thực.[6]

Nguồn ý tưởng bên ngoài

Các doanh nghiệp cũng có thể có được ý tưởng sản phẩm mới tuyệt vời từ bất kỳ nguồn nào bên ngoài, ví dụ như từ *các nhà phân phối và nhà cung cấp*. Các nhà phân phối gần gũi với

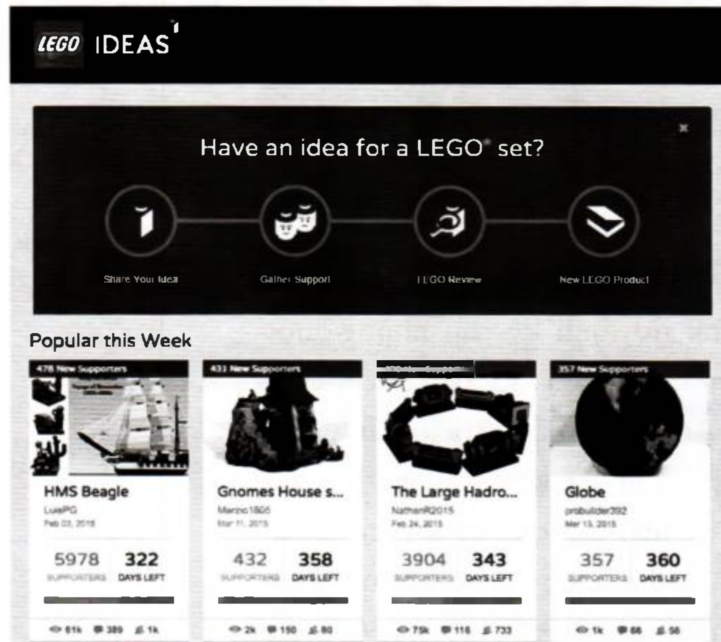
thị trường và có thể chuyển thông tin về những vấn đề của người tiêu dùng cũng như khả năng đưa ra sản phẩm mới. Các nhà cung cấp có thể thảo luận với doanh nghiệp về những khái niệm, kỹ thuật và vật liệu mới có thể được sử dụng để phát triển các sản phẩm mới.

Đối thủ cạnh tranh là một nguồn quan trọng khác. Các doanh nghiệp nghiên cứu quảng cáo của đối thủ cạnh tranh để lấy ý tưởng cho sản phẩm mới của mình. Họ mua các sản phẩm mới cạnh tranh, mổ xẻ chúng để xem cách chúng hoạt động, phân tích doanh số của chúng và quyết định xem họ có nên đưa ra một sản phẩm mới của riêng mình hay không. Các nguồn ý tưởng khác bao gồm tạp chí thương mại, chương trình, trang web và hội thảo; cơ quan chính phủ; các đại lý quảng cáo; công ty nghiên cứu marketing; phòng thí nghiệm đại học và thương mại; và các nhà phát minh.

Có lẽ các nguồn quan trọng nhất của ý tưởng sản phẩm mới là chính *khách hàng*. Doanh nghiệp có thể phân tích các câu hỏi và khiếu nại của khách hàng để tìm ra sản phẩm mới giải quyết tốt hơn vấn đề của người tiêu dùng. Hoặc họ có thể mời khách hàng chia sẻ đề xuất và ý tưởng.

✱Ví dụ: Tập đoàn LEGO khai thác người dùng một cách có hệ thống về ý tưởng sản phẩm mới và thông tin thông qua trang web LEGO Ideas:[7]

Tại trang web LEGO Ideas, nhà sản xuất đồ chơi khổng lồ này biến ý tưởng của người dùng thành các bộ lắp ráp LEGO mới. Trang web mời khách hàng gửi ý tưởng của họ, đánh giá và bỏ phiếu cho ý tưởng của người khác. Những ý tưởng có hơn 10.000 phiếu bầu được gửi cho Hội đồng Đánh giá LEGO để đánh giá nội bộ bởi các bộ phận khác nhau bao gồm marketing và thiết kế. Ý tưởng đủ tiêu chuẩn sẽ được thực hiện thành các sản phẩm LEGO chính thức. Những khách hàng có ý tưởng đưa vào sản xuất kiếm được 1% tổng doanh thu thuần của sản phẩm và được công nhận với tư cách là người sáng tạo LEGO Ideas đối với mỗi bộ được bán. Cho đến nay, LEGO Ideas đã tạo ra 12 sản phẩm mới, bao gồm LEGO *Doctor Who*, LEGO Birds, LEGO *Big Band Theory*, LEGO *Ghostbuster*, LEGO WALL-E, LEGO *Back to the Future* DeLorean Time Machine và LEGO Labyrinth Marble Maze.



✱Ý tưởng sản phẩm mới từ khách hàng: Trang web LEGO Ideas mời khách hàng gửi và bỏ phiếu cho ý tưởng sản phẩm mới. Cho đến nay, LEGO Ideas đã giúp tạo ra 12 sản phẩm mới.
© 2015 The LEGO Group

Nguồn lực cộng đồng

Nhiều doanh nghiệp hiện đang phát triển các chương trình ý tưởng sản phẩm mới hoặc nguồn lực cộng đồng một cách sâu rộng hơn. Thông qua **nguồn lực cộng đồng**, một doanh nghiệp mời nhiều cộng đồng

– khách hàng, nhân viên, nhà khoa học và nhà nghiên cứu độc lập, thậm chí cả công chúng – tham gia vào quá trình đổi mới. Việc khai thác một loạt nguồn lực – cả trong lẫn ngoài doanh nghiệp – có thể tạo ra những ý tưởng mới bất ngờ và mạnh mẽ.

Nguồn lực cộng đồng
Mời cộng đồng rộng lớn gồm các khách hàng, nhân viên, nhà khoa học và nhà nghiên cứu độc lập, thậm chí cả công chúng cùng tham gia quá trình đổi mới sản phẩm mới.

Các doanh nghiệp lớn và nhỏ, thuộc mọi ngành nghề đang tìm kiếm những ý tưởng đổi mới sản phẩm thông qua nguồn lực cộng đồng thay vì chỉ dựa vào các phòng thí nghiệm R&D của riêng mình. Ví dụ, nhà sản xuất trang phục thể thao Under Armor biết dù sở hữu bao nhiêu nhà phát triển nổi tiếng hàng đầu, song đôi khi cách duy nhất để tạo ra những ý tưởng đổi mới là vươn ra ngoài công ty. Vì vậy, trong nỗ lực tìm kiếm ý tưởng lớn tiếp theo, Under Armour đã tài trợ cho một cuộc thi cộng đồng hàng năm được gọi là cuộc thi Thử thách đổi mới trong tương lai (Future Show Challenge).[8]

Cuộc thi Thử thách đổi mới trong tương lai mời các doanh nhân và nhà phát minh từ khắp nơi trên toàn nước Mỹ gửi ý tưởng sản phẩm mới. Sau đó, từ hàng nghìn ý tưởng, Under Armour sàng lọc để chọn 12 thí sinh và tổ chức một hội đồng gồm 7 giám khảo để đưa sản phẩm của họ vào bối cảnh truyền hình thực tế hấp dẫn kiểu *Shark Tank* (Thương vụ bạc tỷ). Người chiến thắng giành được 50.000 đô-la và hợp đồng hợp tác với Under Armour để phát triển sản phẩm của mình. Mục tiêu của cuộc thi là "khuyến khích các nhà sáng tạo hàng đầu đến với Under Armour," CEO Kevin Plank nói. Sản phẩm chiến thắng được Plank đánh giá rất cao cho đến nay là một loại khóa kéo dành cho các vận động viên – UA MagZip – có thể kéo lên dễ dàng chỉ bằng một tay. Theo đội ngũ R&D nội bộ của Armour, họ đã cố gắng tìm ra một loại khóa kéo tốt hơn trong vòng 2 năm, nhưng "chúng tôi đã thất bại," Phó chủ tịch đổi mới của công ty cho biết. Loại khóa kéo đơn giản kia chỉ là một trong hàng chục ý tưởng sáng tạo sản phẩm mới từ cuộc thi. Nhưng bản thân ý tưởng này lại khiến toàn bộ nỗ lực trưng cầu ý kiến trở nên đáng giá. "Chúng tôi cần thu mình lại đủ để nhận ra điều tuyệt diệu tiếp theo có thể đến từ một cậu bé đang chơi bóng trên sân trường," Giám đốc sáng tạo của Under Armour phát biểu.

Nguồn lực cộng đồng có thể tạo ra hàng loạt ý tưởng sáng tạo. Trên thực tế, việc mở cửa cho tất cả mọi người có thể khiến doanh nghiệp ngập lụt với ý tưởng – cả tốt lẫn xấu. Ví dụ, khi Cisco Systems tài trợ cho một nỗ lực đổi mới mang tên I-Prize và thu hút ý tưởng từ bên ngoài, công ty đã nhận được hơn 820 ý tưởng khác biệt từ hơn 2.900 nhà đổi mới thuộc 156 quốc gia. "Quá trình đánh giá tốn nhiều công sức hơn chúng tôi dự đoán," Giám đốc công nghệ của Cisco cho biết. Nó đòi hỏi "sự đầu tư đáng kể về thời gian, năng lượng, sự kiên nhẫn và trí tưởng tượng... để đãi ngọc tìm vàng." Cuối cùng, một nhóm gồm 6 thành viên của Cisco đã làm việc hết mình trong 3 tháng để tìm ra 32 ý tưởng lọt vào bán kết cũng như 9 ý tưởng đại diện cho 14 quốc gia ở 6 châu lục cho giai đoạn cuối cùng của cuộc thi.[9]



Nguồn lực cộng đồng: Under Armour tài trợ cuộc thi nguồn lực cộng đồng hàng năm được gọi là Future Show Innovation Challenge, theo đó công ty mời các nhà sáng chế bên ngoài đưa ra ý tưởng sản phẩm mới trong bối cảnh truyền hình thực tế hấp dẫn kiểu *Shark Tank*.
Thearon W. Henderson / Getty Images

Do đó, các doanh nghiệp thực sự đổi mới không chỉ dựa vào nguồn này hay nguồn khác cho ý tưởng sản phẩm. Thay vào đó, họ phát triển những mạng lưới đổi mới rộng khắp để nắm bắt các ý tưởng và cảm hứng từ mọi nguồn có thể, từ nhân viên và khách hàng cho đến những nhà đổi mới bên ngoài cùng nhiều điểm khác nữa.

Sàng lọc ý tưởng

Mục đích của việc tạo lập ý tưởng là tạo ra một số lượng lớn các ý tưởng. Mục đích của các giai đoạn tiếp theo là *giảm bớt* số lượng đó. Giai đoạn giảm bớt số lượng ý tưởng đầu tiên là **sàng lọc ý tưởng**, giúp phát hiện ra những ý tưởng hay và loại bỏ những ý tưởng không hiệu quả càng sớm càng tốt. Chi phí phát triển sản phẩm sẽ ngày càng lớn trong các giai đoạn sau, vì vậy doanh nghiệp cần tập trung vào những ý tưởng sẽ tạo ra sản phẩm mới có khả năng sinh lợi.

Sàng lọc ý tưởng
Sàng lọc các ý tưởng sản phẩm mới để phát hiện ra những ý tưởng tốt và loại bỏ những ý tưởng không hiệu quả càng sớm càng tốt.

Bản mô tả sản phẩm
Một bản ghi chép chi tiết về ý tưởng sản phẩm mới có ý nghĩa với người tiêu dùng.

Nhiều doanh nghiệp yêu cầu nhà quản lý viết ra các ý tưởng sản phẩm mới dưới dạng văn bản theo một định dạng chuẩn, sau đó đệ trình lên một ủy ban sản phẩm mới. Văn bản này mô tả sản phẩm hoặc dịch vụ, tuyên bố đề xuất giá trị cho khách hàng, thị trường mục tiêu và sự cạnh tranh. Nó cũng đưa ra ước tính sơ bộ về quy mô thị trường, giá sản phẩm, thời gian và chi phí phát triển, chi phí sản xuất cùng lợi suất. Sau đó, ủy ban sẽ đánh giá ý tưởng dựa trên một bộ tiêu chí chung.

Một chuyên gia marketing đã mô tả mô hình sàng lọc sản phẩm mới gồm ba yếu tố R-W-W ("real, win, worth doing" – Có thực, thành công, đáng làm") với 3 câu hỏi. Đầu tiên, *ý tưởng có thực hay không*? Sản phẩm có được mong muốn và khao khát không, liệu khách hàng có mua sản phẩm không? Có khái niệm sản phẩm rõ ràng hay không, và một sản phẩm như vậy có đáp ứng nhu cầu của thị trường không? Thứ hai, *ý tưởng này có giúp chúng ta chiến thắng hay không?* Sản phẩm có lợi thế cạnh tranh bền vững hay không? Liệu doanh nghiệp có đủ nguồn lực để khiến một sản phẩm như vậy thành công hay không? Cuối cùng, *ý tưởng này có đáng làm hay không*? Sản phẩm có phù hợp với chiến lược tăng trưởng chung của doanh nghiệp không? Liệu sản phẩm có đủ tiềm năng lợi nhuận để phát

triển không? Doanh nghiệp cần trả lời có cho cả 3 câu hỏi R-W-W trước khi phát triển ý tưởng sản phẩm mới.

Phát triển bản mô tả và thử nghiệm

Một ý tưởng hấp dẫn phải được phát triển thành một **bản mô tả sản phẩm**. Bạn cần phân biệt giữa ý tưởng sản phẩm, bản mô tả sản phẩm và hình ảnh sản phẩm. *Ý tưởng sản phẩm* là ý tưởng cho một sản phẩm khả thi mà doanh nghiệp có thể bán ra thị trường. *Bản mô tả sản phẩm* là phiên bản chi tiết của ý tưởng có ý nghĩa với người tiêu dùng. *Hình ảnh sản phẩm* là cách người tiêu dùng cảm nhận về một sản phẩm thực tế hoặc tiềm năng.

Phát triển bản mô tả

Giả sử một nhà sản xuất ô tô đang nghiên cứu đưa ra loại ô tô điện chạy bằng pin. Các mô hình ban đầu của nó là một chiếc mui trần thể thao, đẹp mắt với giá bán hơn 100.000 đô-la, tiếp theo là một chiếc xe thể thao cỡ lớn có giá 71.000 đô-la.[11] ✱Tuy nhiên, trong tương lai, nhà sản xuất dự định đưa ra những phiên bản nhỏ gọn rẻ tiền, đại chúng hơn, cạnh tranh với những chiếc xe lai điện hoặc chạy điện hoàn toàn mới được giới thiệu gần đây như Nissan Leaf, Chevy Volt, KIA Soul EV và Chevy Bolt EV. Chiếc xe chạy điện 100% này sẽ tăng tốc từ 0 đến 60 dặm một giờ trong 4 giây, và có thể đi đến 300 dặm với một lần sạc, sạc trong 45 phút từ một ổ cắm điện 120V thông thường và chi phí khoảng một xu cho mỗi dặm đi.

✱Kiểm nghiệm bản mô tả sản phẩm
Kiểm tra các bản mô tả sản phẩm mới với một nhóm khách hàng mục tiêu để xác định xem chúng có hấp dẫn khách hàng hay không.

Trong tương lai, nhiệm vụ của người làm marketing là phát triển sản phẩm mới này thành các bản mô tả sản phẩm thay thế, tìm hiểu mức độ hấp dẫn của từng mô tả đối với khách hàng và chọn ra sản phẩm tốt nhất. Dưới đây là một số mô tả sản phẩm dành xe chạy hoàn toàn bằng điện này:

- *Mô tả 1.* Một chiếc xe nhỏ gọn giá cả phải chăng được thiết kế như một chiếc xe gia đình thứ hai để đi quanh thị trấn chạy việc vặt và thăm bạn bè.
- *Mô tả 2.* Một chiếc xe thể thao nhỏ gọn, mức giá trung bình hấp dẫn đối với những người độc thân và các cặp vợ chồng trẻ.
- *Mô tả 3.* Một chiếc xe dùng hàng ngày thân thiện với môi trường, hấp dẫn đối với những người có ý thức môi trường muốn di chuyển thuận thiện, không gây ô nhiễm.
- *Mô tả 4.* Một chiếc SUV đa dụng nhỏ gọn hấp dẫn đối với những người yêu thích SUV có không gian rộng nhưng lại lo lắng về phí xăng.

Kiểm nghiệm bản mô tả sản phẩm

Kiểm nghiệm bản mô tả sản phẩm yêu cầu thử nghiệm các mô tả sản phẩm mới với nhóm người tiêu dùng mục tiêu. Các mô tả có thể được trình bày cho người tiêu dùng một cách tượng trưng hoặc thông qua các đặc tính vật lý. Cụ thể ở đây là mô tả 3:

Một chiếc xe nhỏ gọn, hiệu quả, chạy bằng điện sạc pin, có bốn chỗ ngồi. Sản phẩm ưu việt chạy bằng điện 100% này giúp bạn yên tâm di chuyển mà không gây ô nhiễm. Xe có thể chạy 300 dặm với một lần sạc và chỉ tốn vài xu để chạy mỗi dặm. Đây là một giải pháp thay thế hợp lý, có trách nhiệm đối với những nhà cung cấp khí gas gây ô nhiễm ngày nay. Giá cho phiên bản được trang bị đầy đủ là 28.800 đô-la.

Nhiều doanh nghiệp thường xuyên thử nghiệm các bản mô tả sản phẩm mới với người tiêu dùng trước khi cố gắng biến chúng thành sản phẩm mới thực sự. Đối với một số bản mô tả sản phẩm, việc chỉ sử dụng từ ngữ hoặc hình ảnh có thể đã đầy đủ. Tuy nhiên, một bản trình bày cụ thể và hữu hình hơn về các mô tả này sẽ làm tăng độ tin cậy của việc kiểm nghiệm bản mô tả sản phẩm. Sau khi tiếp xúc với bản mô tả này, người tiêu dùng có thể được yêu cầu phản hồi bằng cách trả lời các câu hỏi tương tự như trong ✱Bảng 9.1.

Các câu trả lời cho những câu hỏi như vậy sẽ giúp doanh nghiệp quyết định mô tả nào có sức hấp dẫn mạnh nhất. Ví dụ như câu hỏi cuối cùng hỏi về ý định mua của người tiêu dùng. Giả sử có 2% người tiêu dùng nói rằng họ chắc chắn sẽ mua và 5% khác nói rằng có lẽ họ sẽ mua. Doanh nghiệp có thể dự báo những số liệu này với toàn bộ dân số trong nhóm mục tiêu để ước tính khối lượng bán hàng. Tuy nhiên, ngay cả khi đó, ước tính vẫn không chắc chắn vì mọi người không phải lúc nào cũng thực hiện ý định đã nêu.

✱Bảng 9.1 Các câu hỏi kiểm nghiệm bản mô tả xe chạy hoàn toàn bằng điện

1. Bạn có hiểu bản mô tả của một chiếc xe điện chạy bằng pin không?
2. Bạn có tin những tuyên bố về hiệu suất của xe không?
3. Những lợi ích chính của một chiếc xe chạy hoàn toàn bằng điện so với một chiếc xe thông thường là gì?
4. Những lợi thế của nó so với một chiếc xe lai xăng-điện là gì?
5. Bạn muốn đề xuất những cải tiến nào trong chiếc xe?
6. Về mục đích sử dụng, bạn có thích một chiếc xe chạy hoàn toàn bằng điện hơn một chiếc xe không người lái không?
7. Mức giá hợp lý cho chiếc xe là bao nhiêu?
8. Ai sẽ là người ảnh hưởng đến quyết định của bạn khi mua một chiếc xe như vậy? Ai sẽ lái nó?
9. Bạn sẽ mua một chiếc xe như vậy chứ (chắc chắn, có thể, có thể không, chắc chắn không)?

Phát triển chiến lược marketing

Giả sử nhà sản xuất ô tô thấy bản mô tả 3 cho các thử nghiệm mẫu xe điện mới là tốt nhất. Bước tiếp theo là **phát triển chiến lược marketing**, thiết kế một chiến lược marketing ban đầu để giới thiệu chiếc xe này ra thị trường.



Xe ô tô chạy hoàn toàn bằng điện: Đây là mẫu xe chạy hoàn toàn chạy điện ban đầu của Tesla. Sau đó, các phiên bản nhỏ gọn có giá cả phải chăng hơn sẽ đi được hơn 300 dặm mỗi lần nạp điện, nạp trong 45 phút từ một ổ cắm điện 120V thông thường và chi phí khoảng 1 xu cho mỗi dặm đi.
Tesla

Phát triển chiến lược marketing
Thiết kế chiến lược marketing cho một sản phẩm mới dựa trên mô tả về sản phẩm.

Tuyên bố chiến lược marketing bao gồm 3 phần. Phần đầu tiên mô tả thị trường mục tiêu; đề xuất giá trị kế hoạch; các mục tiêu bán hàng, thị phần và lợi nhuận trong vài năm đầu tiên. Như vậy:

Thị trường mục tiêu là những cá nhân, cặp vợ chồng hoặc gia đình nhỏ có độ tuổi trẻ, thu nhập tốt, học thức cao, có nhu cầu với phương tiện giao thông thực tế, có trách nhiệm với môi trường. Chiếc xe sẽ được định vị là tạo cảm giác thú vị khi lái và ít gây ô nhiễm hơn so với động cơ đốt trong hoặc xe lai hiện nay. Công ty sẽ đặt mục tiêu bán 50.000 xe trong năm đầu tiên, với mức lỗ không quá 15 triệu đô-la. Trong năm thứ hai, công ty sẽ nhắm tới doanh số 90.000 xe và lợi nhuận 25 triệu đô-la.

Phần thứ hai của tuyên bố chiến lược marketing phác thảo về giá, kế hoạch phân phối và ngân sách marketing của sản phẩm cho năm đầu tiên:

Chiếc xe điện chạy hoàn toàn bằng pin có ba màu đỏ, trắng và xanh – và sẽ có một bộ phụ kiện đầy đủ như bản tiêu chuẩn. Nó dự kiến được bán với giá bán lẻ là 28.800 đô-la – giảm 15% so với giá niêm yết cho các đại lý. Các đại lý bán hơn 10 xe mỗi tháng sẽ được giảm thêm 5% cho mỗi chiếc xe được bán trong tháng đó. Ngân sách marketing trị giá 50 triệu đô-la sẽ được chia theo cơ cấu 40-30-30 trong một chiến dịch truyền thông quốc gia, marketing trực tuyến, truyền thông xã hội và marketing sự kiện địa phương. Quảng cáo, trang web và địa điểm di động cũng như nội dung truyền thông xã hội khác nhau sẽ nhấn mạnh sự vui vẻ thú vị khi lái xe và lượng khí thải thấp. Trong năm đầu tiên, 100.000 đô-la sẽ được dành cho nghiên cứu marketing để tìm ra ai đã mua xe và mức độ hài lòng của họ.

Phần thứ ba của tuyên bố chiến lược marketing mô tả doanh số dài hạn, mục tiêu lợi nhuận và chiến lược marketing hỗn hợp theo kế hoạch:

Chúng tôi dự định chiếm 3% thị phần dài hạn trên toàn thị trường ô tô và nhận được khoản hoàn vốn sau thuế là 15%. Để làm được điều này, chất lượng sản phẩm sẽ phải tốt ngay từ đầu và được cải thiện theo thời gian. Giá sẽ tăng trong năm thứ hai và thứ ba nếu điều kiện cạnh

tranh và nền kinh tế cho phép. Tổng ngân sách marketing sẽ được tăng lên mỗi năm khoảng 10%. Nghiên cứu marketing sẽ giảm xuống còn 60.000 đô-la mỗi năm sau năm đầu tiên.

Phân tích kinh doanh

Một khi nhà quản lý đã quyết định mô tả sản phẩm và chiến lược marketing, họ có thể đánh giá mức độ hấp dẫn về mặt kinh doanh của đề xuất. Phân tích kinh doanh liên quan đến việc xem xét doanh số, chi phí và dự báo lợi nhuận cho một sản phẩm mới để tìm hiểu xem chúng có thỏa mãn mục tiêu của doanh nghiệp hay không. Nếu có, sản phẩm có thể chuyển sang giai đoạn phát triển sản phẩm.

Phân tích kinh doanh
Rà soát các số liệu dự tính về doanh số, chi phí và lợi nhuận cho sản phẩm mới để xác định xem những yếu tố này có thỏa mãn mục tiêu chung của doanh nghiệp hay không.

Để ước tính doanh số, doanh nghiệp có thể nhìn vào lịch sử bán hàng của các sản phẩm tương tự và tiến hành khảo sát thị trường. Sau đó, doanh nghiệp có thể ước tính doanh số tối thiểu và tối đa để đánh giá phạm vi rủi ro. Sau khi chuẩn bị dự báo bán hàng, nhà quản lý có thể ước tính chi phí và lợi nhuận dự kiến cho sản phẩm, bao gồm chi phí marketing, R&D, vận hành, kế toán và tài chính. Sau đó, doanh nghiệp sử dụng số liệu bán hàng và chi phí để phân tích sức hấp dẫn tài chính của sản phẩm mới.

Phát triển sản phẩm
Phát triển sản phẩm thực dựa trên bản mô tả sản phẩm nhằm đảm bảo ý tưởng sản phẩm này có thể bán ra thị trường.

Phát triển sản phẩm

Đối với nhiều bản mô tả sản phẩm mới, một sản phẩm có thể chỉ tồn tại dưới dạng mô tả bằng từ ngữ, bản vẽ hoặc có thể là một bản mô phỏng thô. Nếu mô tả sản phẩm vượt qua thử nghiệm kinh doanh, nó sẽ chuyển sang giai đoạn phát triển. Lúc này, bộ phận R&D hoặc công nghệ phát triển mô tả sản phẩm thành một sản phẩm vật lý. Tuy nhiên, bước phát triển sản phẩm lại yêu cầu đầu tư lớn. Nó sẽ cho thấy liệu ý tưởng sản phẩm có thể biến thành một sản phẩm khả thi hay không.

Bộ phận R&D sẽ phát triển và thử nghiệm một hoặc nhiều phiên bản vật lý của bản mô tả sản phẩm. Họ hy vọng sẽ thiết kế một nguyên mẫu làm hài lòng và kích thích người tiêu dùng, được sản xuất nhanh chóng trong phạm vi ngân sách. Phát triển một nguyên mẫu thành công có thể mất vài ngày, vài tuần, vài tháng hoặc thậm chí nhiều năm, tùy thuộc vào sản phẩm và phương pháp tạo nguyên mẫu.

Thông thường, sản phẩm phải trải qua các thử nghiệm nghiêm ngặt để đảm bảo chúng hoạt động an toàn và hiệu quả hoặc đem lại giá trị cho người tiêu dùng. Các doanh nghiệp có thể tự thử nghiệm sản phẩm hoặc thuê những công ty khác chuyên thử nghiệm.

Những người làm marketing thường mời khách hàng thực tế tham gia giai đoạn phát triển và thử nghiệm sản phẩm. ✱Ví dụ, Carhartt – nhà sản xuất quần áo bảo hộ lao động và áo khoác ngoài siêu bền, đã tổ chức nhóm Groundbreakers – nơi "những người

đàn ông và phụ nữ làm việc chăm chỉ để giúp chúng tôi tạo ra thế hệ sản phẩm tiếp theo." Những tình nguyện viên này tham gia nói chuyện trực tiếp với các nhà thiết kế của Carhartt, xem xét các mô tả sản phẩm mới và những sản phẩm thử nghiệm tại chỗ mà họ đã giúp tạo ra.[12]



✱Thử nghiệm sản phẩm: Carhartt đã tổ chức nhóm tình nguyện viên tham gia trò chuyện trực tiếp với các nhà thiết kế Carhartt, xem xét các mô tả sản phẩm mới và những sản phẩm thử nghiệm tại chỗ mà họ đã giúp tạo ra.
Carhartt

Một sản phẩm mới phải có các tính năng cần thiết và truyền đạt những đặc điểm tâm lý đã dự tính. Chẳng hạn, chiếc xe chạy hoàn toàn bằng điện thu hút người tiêu dùng vì nó được chế tạo tốt, thoải mái và an toàn. Nhà quản lý phải tìm hiểu vì sao người tiêu dùng đánh giá một chiếc xe nào đó là tốt. Đối với một số người tiêu dùng, tốt có nghĩa là chiếc xe này có cửa ra vào "chống ồn". Đối với những người khác, tốt có thể là chiếc xe chịu được tác động nặng nề trong các thử nghiệm va chạm. Thử nghiệm người tiêu dùng được thực hiện để người tiêu dùng lái thử xe và đánh giá các thuộc tính của nó.

Thử nghiệm marketing
Một bước của quy trình phát triển sản phẩm mới, trong đó sản phẩm và chương trình marketing đề xuất cho sản phẩm đó được kiểm nghiệm trong bối cảnh môi trường thực tế.

Thử nghiệm marketing

Nếu sản phẩm vượt qua cả kiểm nghiệm mô tả và thử nghiệm sản phẩm, bước tiếp theo là thử nghiệm marketing, nơi sản phẩm và chương trình marketing đề xuất được thử nghiệm trong bối cảnh thị trường thực tế. Thử nghiệm marketing mang lại cho người làm marketing trải nghiệm với việc marketing một sản phẩm trước khi đầu tư lớn để giới thiệu nó chính thức trên thị trường. Nó cho phép doanh nghiệp kiểm tra sản phẩm và toàn bộ chương trình marketing của mình – xác định mục tiêu và định vị chiến lược, quảng bá, phân phối, định giá, xây dựng thương hiệu và bao bì đóng gói cũng như mức ngân sách.

Số lượng thử nghiệm marketing cần thay đổi theo từng sản phẩm mới. Khi giới thiệu một sản phẩm mới đòi hỏi một khoản đầu tư lớn, khi rủi ro cao hoặc khi ban quản trị không chắc chắn về sản phẩm hoặc chương trình marketing, doanh nghiệp có thể thực hiện nhiều thử nghiệm marketing. Chẳng hạn, Taco Bell đã mất 3 năm và 45 nguyên mẫu trước khi giới thiệu Doritos Locos Tacos, hiện là sản phẩm ra mắt thành công nhất trong lịch sử công ty. Và Starbucks đã dành 20 năm để phát triển dòng cà phê hòa tan Starbucks



Các doanh nghiệp đôi khi rút ngắn hoặc bỏ qua thử nghiệm marketing để tận dụng lợi thế phát triển trong thị trường thay đổi nhanh chóng, như Starbucks đã làm với ứng dụng thanh toán di động cực kỳ thành công của mình.
Kevin Schafer/Getty Images

VIA – một trong những sản phẩm rủi ro nhất từ trước đến nay – và vài tháng thử nghiệm sản phẩm tại các cửa hàng Starbucks ở Chicago và Seattle trước khi ra mắt toàn quốc. Các thử nghiệm đã được đền đáp. Dòng sản phẩm VIA của Starbucks hiện mang lại cho công ty 300 triệu đô-la doanh thu hàng năm.[13]

Tuy nhiên, chi phí thử nghiệm marketing có thể cao, thời gian thử nghiệm dài cũng có thể khiến doanh nghiệp bỏ lỡ các cơ hội thị trường hoặc đánh mất lợi thế vào tay đối thủ cạnh tranh. Một doanh nghiệp có thể thực hiện ít hoặc không thử nghiệm marketing khi chi phí phát triển và giới thiệu sản phẩm mới thấp, hoặc khi ban quản trị đã tự tin về sản phẩm mới. Ví dụ: Các doanh nghiệp thường không thử nghiệm phần mở rộng dòng sản phẩm đơn giản trên thị trường hoặc những bản sao sản phẩm thành công của đối thủ.

Các doanh nghiệp cũng có thể rút ngắn hoặc bỏ qua thử nghiệm khi phải đối mặt với sự phát triển nhanh chóng của thị trường. ✱Ví dụ, để tận dụng các xu hướng kỹ thuật số và di động, Starbucks đã nhanh chóng giới thiệu một ứng dụng thanh toán di động kém hoàn hảo, sau đó xử lý các lỗ hổng trong 6 tháng sau khi ra mắt. Ứng dụng Starbucks hiện chiếm đến 8 triệu giao dịch mỗi tuần. “Chúng tôi không cần những thứ quá hoàn hảo,” giám đốc kỹ thuật số của Starbucks cho biết, “nhưng sẵn sàng đổi mới đủ nhanh để đảm bảo 100% rằng ứng dụng sẽ hoàn hảo.”[14]

Thay vì sử dụng những thị trường thử nghiệm tiêu chuẩn chuyên sâu và tốn kém, các doanh nghiệp có thể sử dụng thị trường thử nghiệm được kiểm soát hoặc thị trường thử nghiệm mô phỏng. Trong thị trường thử nghiệm có kiểm soát, các sản phẩm và chiến thuật mới được thử nghiệm giữa những nhóm người mua sắm và cửa hàng được kiểm soát. Bằng cách kết hợp thông tin về việc mua hàng của người tiêu dùng thử nghiệm với thông tin nhân khẩu học và phương tiện truyền thông, doanh nghiệp đánh giá tác động của các chiến lược marketing tại cửa hàng và tại nhà. Sử dụng thị trường thử nghiệm mô phỏng, các nhà nghiên cứu đo lường phản ứng của người tiêu dùng đối với những sản phẩm mới và chiến thuật marketing trong các cửa hàng thử nghiệm hoặc mô phỏng môi trường mua sắm trực tuyến. Cả thị trường thử nghiệm kiểm soát lẫn thị trường thử nghiệm mô phỏng đều giúp giảm chi phí thử nghiệm marketing và tăng tốc quá trình.

Thương mại hóa

Thử nghiệm marketing cung cấp cho ban quản trị thông tin cần thiết để đưa ra quyết định cuối cùng về việc có nên tung ra sản phẩm mới hay không. Nếu đi trước bằng thương mại hóa – giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường – doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với chi phí cao, chẳng hạn như phải xây dựng hoặc thuê một cơ sở sản xuất. Và đối với một sản phẩm tiêu dùng mới, doanh nghiệp có thể phải chi hàng trăm triệu đô-la cho quảng cáo, khuyến mại và các chiến lược marketing khác trong năm đầu tiên. Chẳng hạn, trong một tháng sau khi giới thiệu Apple Watch, Apple đã chi 38 triệu đô-la cho chiến dịch quảng cáo sản phẩm mới trên truyền hình. Tide đã chi 150 triệu đô-la cho chiến dịch ra mắt Tide Pods trên thị trường bột giặt có tính cạnh tranh cao của Mỹ. Và để giới thiệu máy tính bảng Surface, Microsoft đã chi gần 400 triệu đô-la cho quảng cáo trên truyền hình, in ấn, phát thanh, ngoài trời, Internet, các sự kiện, quan hệ công chúng và hàng mẫu.[15]

Để ra mắt một sản phẩm mới, trước tiên doanh nghiệp phải quyết định *thời điểm*. Nếu sản phẩm mới làm giảm doanh số của các sản phẩm khác của doanh nghiệp, việc ra mắt có thể bị trì hoãn. Nếu sản phẩm có thể được cải thiện hơn nữa hoặc nếu nền kinh tế suy thoái, doanh nghiệp có thể đợi đến năm sau để ra mắt. Tuy nhiên, nếu các đối thủ cạnh tranh sẵn sàng giới thiệu những sản phẩm cạnh tranh, doanh nghiệp có thể đẩy nhanh việc ra mắt sản phẩm mới của mình sớm hơn.

Tiếp theo, doanh nghiệp phải quyết định nơi ra mắt sản phẩm mới – tại một địa điểm, khu vực, thị trường trong nước hoặc quốc tế. Một số doanh nghiệp có thể nhanh chóng ra mắt các sản phẩm mới trên thị trường toàn quốc. Các doanh nghiệp có hệ thống phân phối quốc tế có thể ra mắt các sản phẩm mới thông qua việc triển khai toàn cầu nhanh chóng. Ví dụ: Apple ra mắt điện thoại iPhone 6 và iPhone 6 Plus trong buổi ra mắt toàn cầu nhanh nhất từ trước đến nay, khiến chúng có mặt ở 115 quốc gia trong vòng chưa đầy 3 tháng kể từ lần ra mắt đầu tiên.[16]

Thương mại hóa
Giới thiệu một sản phẩm mới ra thị trường.

Quản trị phát triển sản phẩm mới

Quy trình phát triển sản phẩm mới được thể hiện trong Hình 9.1 nêu bật những hoạt động quan trọng cần thiết để tìm kiếm, phát triển và giới thiệu các sản phẩm mới. Tuy nhiên, phát triển sản phẩm mới cần nhiều thứ hơn là những bước đi căn bản. Các doanh nghiệp phải có một cách tiếp cận toàn diện để quản trị quá trình này. Phát triển sản phẩm mới thành công đòi hỏi một nỗ lực tập trung vào khách hàng, dựa trên nhóm và mang tính hệ thống.

Lời tác giả: Trên hết, phát triển sản phẩm mới phải tập trung vào việc tạo ra giá trị cho khách hàng. Một nhà điều hành cấp cao của Samsung cho biết: "Chúng tôi lấy ý tưởng từ thị trường. Thị trường đóng vai trò quyết định."

Phát triển sản phẩm mới dựa vào khách hàng

Trên hết, phát triển sản phẩm mới phải lấy khách hàng làm trung tâm. Khi tìm kiếm và phát triển sản phẩm mới, các doanh nghiệp thường phụ thuộc quá nhiều vào nghiên cứu kỹ thuật trong các phòng thí nghiệm R&D của họ. Nhưng giống như mọi khía cạnh khác trong marketing, phát triển sản phẩm mới thành công bắt nguồn từ sự thấu hiểu về những gì người tiêu dùng cần và coi trọng. **Phát triển sản phẩm mới dựa vào khách hàng** tập trung vào việc tìm ra những cách mới để giải quyết các vấn đề của khách hàng và tạo ra nhiều trải nghiệm làm hài lòng khách hàng hơn.

Một nghiên cứu cho thấy các sản phẩm mới thành công nhất là những sản phẩm khác biệt, giải quyết những vấn đề lớn của khách hàng và đưa ra đề xuất giá trị hấp dẫn cho họ. Một nghiên cứu khác cho thấy các doanh nghiệp trực tiếp thu hút khách hàng vào quá trình đổi mới sản phẩm mới có chỉ tiêu hoàn vốn tổng tài sản gấp đôi và gia tăng thu nhập hoạt động gấp ba so với những doanh nghiệp không làm như vậy. Do đó, sự tham gia của khách hàng có tác động tích cực đến quá trình phát triển sản phẩm mới và sự thành công của sản phẩm. "Điều quan trọng cần làm là lựa chọn loại giá trị mà sự đổi mới của bạn sẽ tạo ra và sau đó gắn bó với điều đó," một chuyên gia cho biết.[17]

Phát triển sản phẩm mới dựa vào khách hàng
Hoạt động nghiên cứu sản phẩm mới tập trung vào việc tìm ra phương thức mới để giải quyết vấn đề của khách hàng và gia tăng trải nghiệm làm khách hàng hài lòng.

Intuit – nhà sản xuất các phần mềm tài chính như TurboTax, QuickBooks và Quicken – là doanh nghiệp ủng hộ mạnh mẽ cho sự phát triển sản phẩm mới lấy khách hàng làm trung tâm:[18]

Intuit tuân theo triết lý phát triển của "Design for Delight (D4D)," theo đó các sản phẩm nên làm hài lòng khách hàng bằng cách cung cấp trải nghiệm vượt xa sự mong đợi của họ. Design for Delight bắt đầu với sự đồng cảm của khách hàng – hiểu khách hàng hơn chính bản thân họ. Cuối cùng, mỗi năm, Intuit dành ra 10.000 giờ mà họ gọi là "theo dõi người dùng tại nhà," trong đó nhân viên thiết kế quan sát tận mắt khách hàng sử dụng sản phẩm của mình ở nhà và nơi làm việc. Họ tìm cách hiểu các vấn đề và nhu cầu mà ngay cả chính khách hàng cũng có thể không nhận ra. Dựa trên việc quan sát khách hàng, bước D4D tiếp theo là "mở rộng, thu hẹp phạm vi" – phát triển nhiều ý tưởng sản phẩm hướng đến khách hàng, sau đó thu hẹp chúng thành một hoặc một vài ý tưởng tuyệt vời











✱Phát triển sản phẩm mới dựa vào khách hàng: Nhà sản xuất phần mềm tài chính Intuit tuân theo triết lý của "Design for Delight" cho rằng các sản phẩm cần làm hài lòng khách hàng bằng cách cung cấp trải nghiệm vượt xa mong đợi của họ.
©Intuit Inc.

cho các sản phẩm nhằm giải quyết những vấn đề của khách hàng. Bước D4D cuối cùng liên quan đến việc biến những ý tưởng tuyệt vời thành các sản phẩm và dịch vụ thực tế tạo ra sự hài lòng của khách hàng, thu thập phản hồi của khách hàng đều đặn trong suốt quá trình phát triển. Intuit hoạt động không ngừng để truyền tải các khái niệm Design for Delight sâu rộng vào văn hóa của công ty. "Bạn có thể cảm nhận được điều đó," phó chủ tịch đổi mới thiết kế của công ty cho biết. "Không phải ở trong đầu, mà là trong tim, trong ruột gan bạn. Và chúng tôi muốn đưa nó vào sản phẩm của mình."

Do đó, các doanh nghiệp sáng tạo ngày nay không còn ở trong phòng thí nghiệm để nghiên cứu, mà thay vào đó kết nối với khách hàng để tìm kiếm những cách thức mới nhằm đáp ứng nhu cầu của họ. Phát triển sản phẩm mới dựa vào khách hàng bắt đầu và kết thúc bằng việc hiểu khách hàng đồng thời yêu cầu họ tham gia quá trình này.

Phát triển sản phẩm dựa vào đội nhóm

Phát triển sản phẩm mới hiệu quả cũng đòi hỏi sự nỗ lực toàn diện, đa chức năng từ phía doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp tổ chức quy trình phát triển sản phẩm mới theo trình tự các bước được trình bày trong Hình 9.1, bắt đầu bằng việc khởi tạo ý tưởng và kết thúc bằng thương mại hóa. Theo cách tiếp cận *phát triển sản phẩm tuần tự* này, một bộ phận trong doanh nghiệp làm việc độc lập để hoàn thành một bước của quy trình trước khi chuyển sản phẩm mới sang bộ phận và bước tiếp theo. Quy trình tuần tự này có thể mang lại quyền kiểm soát cho các dự án phức tạp và rủi ro. Nhưng nó cũng có thể khiến doanh nghiệp bỏ lỡ cơ hội. Trong các thị trường thay đổi nhanh chóng và sự cạnh tranh cao, việc phát triển sản phẩm chậm nhưng chắc chắn như vậy có thể dẫn đến thất bại của sản phẩm, mất doanh thu và lợi nhuận cũng như làm sụp đổ vị thế trên thị trường.

Để đưa sản phẩm mới ra thị trường nhanh hơn, nhiều doanh nghiệp sử dụng phương pháp **phát triển sản phẩm mới dựa vào đội nhóm**. Theo cách tiếp cận này, các bộ phận trong doanh nghiệp phối hợp chặt chẽ với nhau thực hiện các chức năng chéo, "làm gối" các bước trong quy trình phát triển sản phẩm để tiết kiệm thời gian và tăng hiệu quả. Thay vì chuyển sản phẩm mới từ bộ phận này sang bộ phận khác, doanh nghiệp tập hợp một nhóm người từ nhiều bộ phận khác nhau trong suốt quá trình phát triển sản phẩm mới từ đầu đến cuối. Các nhóm này thường bao gồm những thành viên đến từ bộ phận marketing, tài chính, thiết kế, sản xuất và pháp lý, thậm chí cả các nhà cung cấp cũng như doanh nghiệp khách hàng. Trong quy trình tuần tự, một vấn đề xảy ra ở một bước có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến tiến độ của toàn bộ dự án. Tuy nhiên, theo cách tiếp cận dựa trên nhóm, nếu một bước gặp sự cố, nó vẫn sẽ được giải quyết trong khi nhóm tiếp tục làm việc.

Phát triển sản phẩm dựa vào đội nhóm
Phương pháp phát triển sản phẩm mới dựa trên sự hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, thực hiện các bước nối tiếp nhau trong quy trình phát triển sản phẩm nhằm tiết kiệm thời gian và nâng cao hiệu quả.

Tuy nhiên, cách tiếp cận dựa trên nhóm có một số hạn chế. Ví dụ, đôi khi nó tạo ra sự căng thẳng và nhầm lẫn cho tổ chức nhiều hơn so với cách tiếp cận tuần tự có trật tự. Nhưng trong bối cảnh các ngành thay đổi nhanh chóng cùng thách thức của việc rút ngắn vòng đời sản phẩm, kết quả của việc phát triển sản phẩm nhanh và linh hoạt đã vượt xa các rủi ro. Các doanh nghiệp kết hợp cách tiếp cận lấy khách hàng làm trung tâm với phát triển sản phẩm mới dựa trên nhóm sẽ có được lợi thế cạnh tranh lớn bằng cách đưa sản phẩm mới phù hợp ra thị trường nhanh hơn.

Phát triển sản phẩm mới một cách có hệ thống

Cuối cùng, quy trình phát triển sản phẩm mới phải toàn diện và có hệ thống thay vì đơn lẻ và hỗn loạn. Nếu không, sẽ có quá ít ý tưởng mới có thể tồn tại, cũng như nhiều ý tưởng hay sẽ nhanh chóng vụt tắt. Để tránh điều này, một doanh nghiệp có thể cài đặt một *hệ thống quản lý đổi mới* để thu thập, xem xét, đánh giá và quản lý các ý tưởng sản phẩm mới.

Doanh nghiệp có thể bổ nhiệm một thành viên cao cấp có uy tín làm nhà quản lý đổi mới. Doanh nghiệp cũng có thể thiết lập phần mềm quản lý ý tưởng trên web và khuyến khích tất cả các bên liên quan – nhân viên, nhà cung cấp, nhà phân phối, đại lý – tham gia tìm kiếm cũng như phát triển sản phẩm mới. Doanh nghiệp có thể chỉ định ủy ban quản lý đổi mới đa chức năng để đánh giá các ý tưởng sản phẩm mới được đề xuất và giúp đưa những ý tưởng tốt ra thị trường. Doanh nghiệp cũng có thể thiết kế các chương trình trao thưởng để công nhận những người đóng góp ý tưởng tốt nhất.

Cách tiếp cận hệ thống quản lý đổi mới mang lại hai hiệu quả. Đầu tiên, nó giúp tạo ra một văn hóa doanh nghiệp theo định hướng đổi mới. Nó cho thấy sự hỗ trợ, khuyến khích và khen thưởng đổi mới của cấp quản lý cao nhất. Thứ hai, nó khuyến khích tạo ra nhiều ý tưởng sản phẩm mới hơn, trong số đó một số ý tưởng đặc biệt tốt sẽ được chú trọng. Những ý tưởng mới hiệu quả sẽ được phát triển một cách có hệ thống hơn, tạo ra nhiều sản phẩm mới thành công. Sẽ không còn tình trạng ý tưởng tốt dần thui chột vì thiếu một định hướng chiến lược hoặc một người ủng hộ sản phẩm ở cấp cao.

Do đó, thành công của sản phẩm mới đòi hỏi nhiều hơn là việc nảy ra một vài ý tưởng hay, biến chúng thành sản phẩm và tìm kiếm khách hàng cho chúng. Điều này đòi hỏi một cách tiếp cận toàn diện để tìm ra những phương thức mới nhằm tạo ra trải nghiệm khách hàng có giá trị, từ sáng tạo và sàng lọc ý tưởng sản phẩm mới, sản xuất và ra mắt các sản phẩm làm hài lòng khách hàng. Hơn thế nữa, phát triển sản phẩm mới thành công đòi hỏi cam kết của toàn doanh nghiệp. Tại các doanh nghiệp nổi tiếng với việc luôn tập trung vào chiến lược sản phẩm mới như Samsung, Google, Apple, 3M, P&G và GE, toàn bộ văn hóa doanh nghiệp khuyến khích, hỗ trợ và trao thưởng cho sự đổi mới. Ví dụ: tại Google và

công ty mẹ Alphabet, đổi mới không chỉ là một quá trình, đó là một phần DNA của công ty (xem Tình huống thực tế 9.1).

CHIẾN LƯỢC VÒNG ĐỜI SẢN PHẨM

Sau khi ra mắt sản phẩm mới, ban quản trị muốn sản phẩm đó có vòng đời lâu dài và hiệu quả. Mặc dù không mong đợi sản phẩm sẽ được bán mãi mãi, doanh nghiệp vẫn muốn kiếm được một khoản lợi nhuận kha khá để trang trải mọi nỗ lực và rủi ro khi tung ra sản phẩm. Ban quản trị nhận thức được mỗi sản phẩm đều có một vòng đời, dù hình dạng và chiều dài chính xác của nó chưa được xác định.

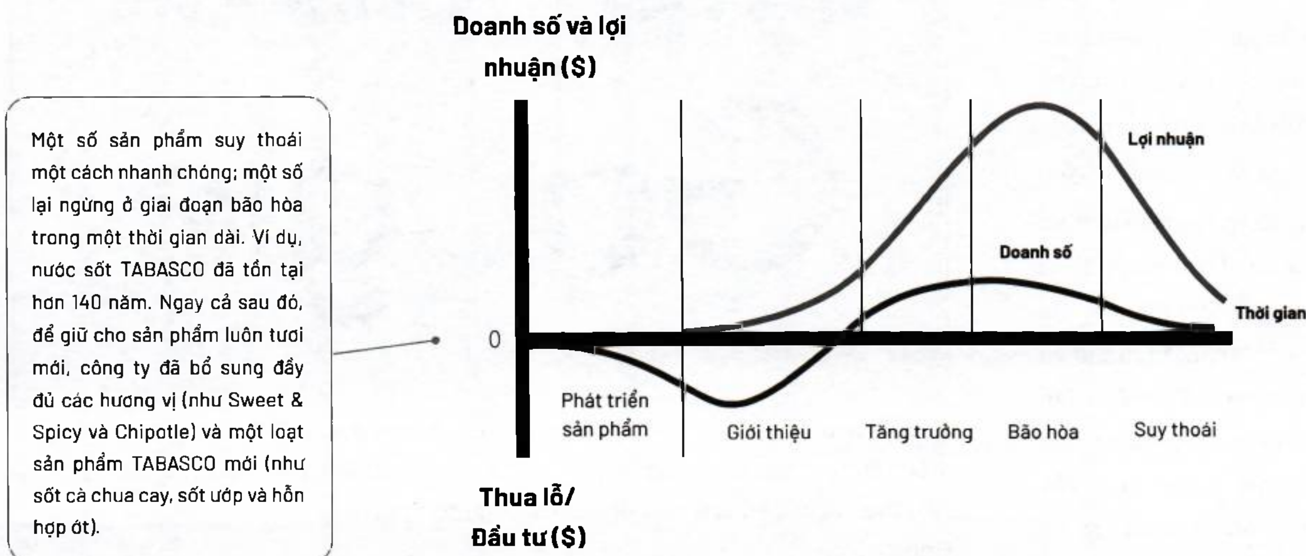
Lời tác giả: Một sản phẩm của doanh nghiệp được sinh ra, phát triển, bão hòa và suy thoái giống như thực thể sống. Để duy trì sự sống, doanh nghiệp phải liên tục phát triển các sản phẩm mới và quản lý chúng một cách hiệu quả trong suốt vòng đời.

Hình 9.2 cho thấy một **vòng đời sản phẩm** điển hình (PLC), khoảng thời gian mà doanh số và lợi nhuận của một sản phẩm chiếm lĩnh suốt vòng đời của nó. PLC có 5 giai đoạn riêng biệt:

Vòng đời sản phẩm
Khoảng thời gian mà doanh số và lợi nhuận của một sản phẩm chiếm lĩnh suốt vòng đời của nó.

1. *Phát triển sản phẩm* bắt đầu khi doanh nghiệp tìm thấy và phát triển ý tưởng sản phẩm mới. Trong quá trình phát triển sản phẩm, doanh số là bằng 0 và chi phí đầu tư của doanh nghiệp tăng lên.
2. *Giới thiệu* là giai đoạn tăng trưởng doanh số chậm khi sản phẩm được giới thiệu trên thị trường. Lợi nhuận không tồn tại trong giai đoạn này vì chi phí lớn được dành ra cho việc giới thiệu sản phẩm.

✱Hình 9.2 Doanh số và lợi nhuận trong suốt vòng đời sản phẩm từ khi bắt đầu đến khi suy thoái



9.1 GOOGLE (...ER, ALPHABET): NHÀ MÁY "MOONSHOT" SẢN PHẨM MỚI

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Google rất sáng tạo. Trong 15 năm qua, nó luôn nằm top 5 trong mọi danh sách các công ty sáng tạo nhất. Google từ chối cách thức thông thường mà mọi thứ đang diễn ra. Thay vào đó, nó đổi mới liên tục, lao vào các thị trường mới và thách thức những đối thủ cạnh tranh mới.

Google bắt đầu với tư cách là một công ty tìm kiếm trực tuyến với sứ mệnh "tổ chức thông tin trên thế giới, khiến nó dễ truy cập và hữu dụng trên toàn cầu." Để hoàn thành sứ mệnh đó, Google đã thành công một cách ngoạn mục. Bất chấp sự cạnh tranh khốc liệt từ những gã khổng lồ như Microsoft và Yahoo!, thị phần của Google tại Mỹ trong mảng tìm kiếm trực tuyến chiếm 65%, cao gấp đôi thị phần của hai đối thủ cạnh tranh trên cộng lại. Công ty này cũng thống trị về doanh thu quảng cáo liên quan đến tìm kiếm trực tuyến và di động có trả tiền, chiếm 90% doanh thu với 74,5 tỷ đô-la vào năm ngoái. Và Google đang phát triển với tốc độ chóng mặt - doanh thu của nó đã tăng hơn gấp đôi chỉ trong 4 năm qua.

Nhưng Google đã nhanh chóng vượt xa khỏi một công ty tìm kiếm và quảng cáo trực tuyến. Theo quan điểm của Google, thông tin là một loại tài nguyên cần được khai thác, tinh chế và phân phối trên toàn cầu. Sứ mệnh lớn lao đó mang lại cho các kỹ sư và nhà phát triển của Google một khung vải, một chiếc cọ lớn và nhiều động lực để thỏa sức sáng tạo. Ví dụ, Google nổi tiếng với chương trình Innovation Time-Off, khuyến khích tất cả nhân viên dành 20% thời gian của họ - một ngày mỗi tuần - để phát triển các ý tưởng sản phẩm mới tuyệt vời của riêng mình thuộc bất kể lĩnh vực nào. Nhờ đó, niềm đam mê đổi mới của Google đã vượt xa các doanh nghiệp quảng cáo và tìm kiếm trực tuyến cốt lõi.

Tại nhiều doanh nghiệp, phát triển sản phẩm mới là một bước đi thận trọng, từng bước, có thể mất nhiều năm để thực hiện. Ngược lại, quá trình phát triển sản phẩm mới của Google được thực hiện nhanh gọn bằng tốc độ ánh sáng. Nhà đổi mới linh hoạt thực hiện các dự án lớn về sản phẩm và dịch vụ mới nhanh hơn so với thời gian tinh chỉnh và phê duyệt một ý tưởng ban đầu của hầu hết đối thủ cạnh tranh. Ở Google, khi nói đến phát triển sản phẩm mới, không có cái gọi là kế hoạch 2 năm. Công ty lập kế hoạch sản phẩm mới trong vòng chỉ 4-5 tháng. Google thà chấp nhận các dự án thất bại nhanh chóng hơn là một dự án được lên kế hoạch cẩn thận mà vẫn thất bại. Khi các nhà phát triển của Google đối mặt với hai con đường và không chắc chắn nên chọn con đường nào, họ sẽ luôn chọn con đường nhanh nhất.

Quá trình đổi mới đầy hỗn loạn của Google đã tạo ra hàng loạt sản phẩm đa dạng, hầu hết là những sản phẩm dẫn đầu thị trường. Mặc dù đa dạng, song

Google và công ty mẹ Alphabet rất sáng tạo. Cỗ máy đổi mới của công ty nổi tiếng với việc sản xuất các sản phẩm mới tiên phong, những bước tiến dài trong tương lai mà nếu thành công sẽ làm thay đổi sâu sắc đời sống xã hội.
Google Inc.

nhiều trong số những đổi mới này được liên kết với sứ mệnh thông tin liên quan đến Internet của Google. Nhiều siêu phẩm của Google bao gồm dịch vụ email (Gmail), cửa hàng phương tiện kỹ thuật số (Google Play), dịch vụ thanh toán trực tuyến (Google Wallet), dịch vụ chia sẻ ảnh (Google Photos), hệ điều hành di động (Google Android), mạng xã hội trực tuyến (Google+), trình duyệt intenet thân thiện với đám mây (Chrome), máy tính xách tay giá cả phải chăng có trình duyệt cho hệ điều hành (Chromebook), thậm chí các dự án lập bản đồ và khám phá thế giới (Google Maps và Google Earth).

Nhưng quá trình đổi mới sáng suốt của Google cũng đã đưa công ty đi xa hơn sứ mệnh thông tin chính của mình – mọi thứ từ hệ thống nhà thông minh và xe tự lái đến vệ tinh chụp ảnh Trái đất, thậm chí là khám phá tăng tuổi thọ của con người. Trên thực tế, Google đã đổi mới thành rất nhiều liên doanh mới đa dạng đến mức tạo ra một tổ chức rộng lớn hơn – công ty mẹ mang tên Alphabet – để hỗ trợ tất cả các ngành nghề. Google là công ty lớn nhất trong chuỗi Alphabet. Nó tiếp tục lưu trữ thông tin và các sản phẩm liên quan đến internet, mọi thứ liên quan đến tìm kiếm, quảng cáo, ứng dụng bản đồ, Android, Chrome và thậm chí cả YouTube. Nhưng cùng với Google, Alphabet cũng cung cấp một khoảng không độc lập cho công ty triển khai các dự án và doanh nghiệp một cách sâu rộng hơn.

Một doanh nghiệp như vậy là Nest Labs – nhà phân phối máy điều nhiệt và báo động khói thông minh mà Google mua lại với giá 3,2 tỷ đô-la. Nest đã trở thành cửa ngõ của Google (giờ đây là Alphabet) nhằm tích hợp công nghệ IoT. Nest đang phát triển nhanh chóng và tiến nhanh vào lĩnh vực "nhà thông minh," bùng nổ với các ứng dụng "Làm việc cùng Nest," trong đó các thiết bị tương tác và chứa mọi thứ từ những vật dụng cơ bản đến các thiết bị giám sát video hiện đại, khóa thông minh và bất cứ đồ dùng gì khác xung quanh nhà. Được hỗ trợ bởi nguồn tài nguyên đáng kể và năng lực đổi mới của Alphabet, Nest sẽ sớm giúp bạn vận hành toàn bộ ngôi nhà của mình. Đây là một thị trường tiềm năng khổng lồ.

Nếu Nest Labs và IoT có vẻ hơi xa rời sứ mệnh chính của Google, chúng lại gắn liền với một số doanh nghiệp khác của Google hiện thuộc Alphabet. Cỗ máy đổi mới của Google từ lâu đã nổi tiếng với "moonshot" (phóng lên Mặt trăng) – những bức tiến dài mang tính lý tưởng, ngoạn mục mà nếu thành công sẽ làm thay đổi sâu sắc đời sống xã hội. Để thúc đẩy moonshot, Google đã tạo ra Google X – một phòng thí nghiệm đổi mới bí mật và là một thiên đường có nhiệm vụ sáng tạo một cách táo bạo, ngay cả đối với Google. Trực thuộc Alphabet và chỉ được đơn giản gọi là "X", phòng thí nghiệm đổi mới này là cái nôi của Alphabet cho các dự án rung chuyển Trái đất có thể hoặc không thể hoàn chi phí trong thời gian dài. "Chúng tôi chịu trách nhiệm tìm ra giải pháp cho các vấn đề lớn của nhân loại," giám đốc của X, với chức danh chính thức là Quản lý Moonshot, cho biết.

Những cải tiến đáng chú ý nhất từ trước đến nay của X là các thiết bị thông minh có thể đeo được, như kính thực tế ảo Glass, đã khởi đầu xu hướng công nghệ thiết bị đeo người. Nhưng đằng sau bức màn bí mật của X là vô số dự án tương lai khác, như Project Loon (mạng bong bóng tốc độ cao phân phối Wi-Fi), Project Titan (như Project Loon, chỉ khác là sử dụng máy bay không người lái chạy bằng năng lượng Mặt trời), Project Wing (hệ thống phân phối sản phẩm bay không người lái), Makani (sản xuất năng lượng gió giống như diều) và Replicant (robot và các sản phẩm robot tiêu dùng). X cũng bao gồm dự án xe tự lái được công bố rộng rãi của Google, từng được cho là khoa học viễn tưởng thuần túy nhưng giờ đây lại gần gũi với thực tế.

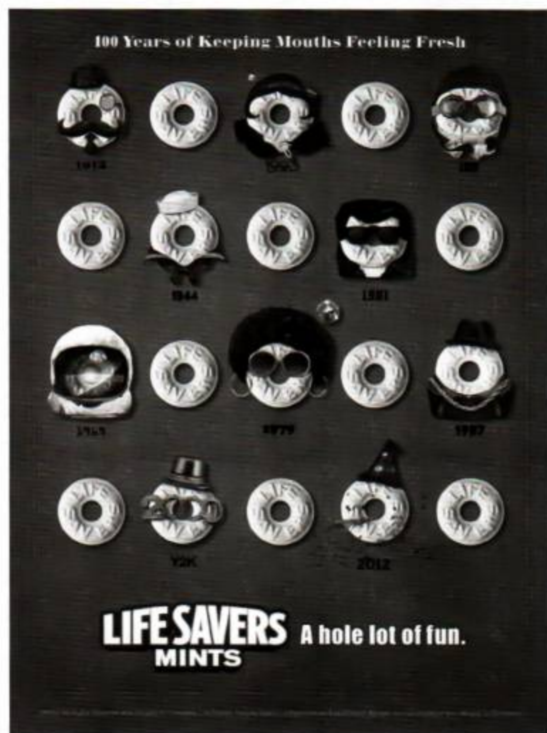
Ngoài Nest và X, Alphabet còn có Fiber – dịch vụ Internet cáp quang cực nhanh đang được triển khai trên toàn quốc. Những công ty Alphabet ít được biết đến bao gồm các công ty đầu tư mạo hiểm Ventures (tài trợ cho các doanh nghiệp khởi nghiệp mới táo bạo) và Capital (tài trợ cho các dự án công nghệ dài hạn), Verily (các dự án chăm sóc sức khỏe, như kính áp tròng theo dõi lượng đường trong máu) và Calico (nghiên cứu cách phòng chống chứng lão hóa và tăng tuổi thọ). Theo Larry Page – nhà đồng sáng lập Google, mục tiêu của Alphabetl là chủ yếu tập trung vào những cơ hội phi thường đang và sẽ tồn tại trong Google cũng như các doanh nghiệp khác.

Cuối cùng, tại Google (và tại công ty mẹ Alphabet), sự đổi mới không chỉ là một quá trình – nó là một phần DNA của công ty. "Sự đổi mới diễn ra ở đâu tại Google? Nó diễn ra ở khắp mọi nơi," một nhà khoa học nghiên cứu tại Google cho biết.

Khi nói chuyện với nhân viên của Google ở nhiều cấp độ và phòng ban khác nhau, họ luôn chia sẻ một chủ đề chung: Những người này cảm thấy công việc của họ có thể thay đổi thế giới. Điều kỳ diệu

của Google là khả năng tiếp tục thấm nhuần cảm giác không ngại sáng tạo và tham vọng trong mỗi nhân viên. Những ứng viên tiềm năng thường được hỏi: "Nếu có thể thay đổi thế giới bằng cách sử dụng tài nguyên của Google, bạn sẽ làm gì?" Nhưng ở đây, câu hỏi này không hề ngớ ngẩn hoặc chỉ thuần lý thuyết: Google muốn biết vì việc tư duy và phát triển trên thang đo đó là điều mà Google đang làm. Khi nói đến đổi mới, Google luôn khác biệt. Nhưng sự khác biệt không thể hiện ở bề ngoài. Nó lan tỏa khắp không gian, thấm sâu vào tinh thần của nơi đây.

Nguồn: Rob Price và Mike Nudelman, "Google's Parent Company, Alphabet, Explained in One Chart," *Business Insider*, 12/1/2016, www.businessinsider.com/chart-ol-alphabet-google-parent-company-infographic-x-v2016-1?r=UK&IR=T; Brad Stone, "Inside the Moonshot Factory," *Bloomberg Businessweek*, 22/5/2013, trang 56-61; Chuck Salter, "Google: The Faces and Voices of the World's Most Innovative Company," *Fast Company*, 3/2008, trang 74-88; Mark Bergen, "Google X Has a New Logo and New Plan to Turn Moonshots into Actual Businesses," *re/code*, 13/1/2016, http://recode.net/2016/01/13/google-x-has-a-new-logo-and-new-plan-to-turn-moonshols-into-actual-businesses; https://abc.xyz/ và http://investor.google.com, truy cập tháng 9/2016.



✱Vòng đời sản phẩm: Một số sản phẩm suy thoái nhanh chóng; một số khác ở giai đoạn bão hòa suốt một thời gian dài. Life Savers Mint gần đây đã tổ chức lễ kỷ niệm "100 năm giữ cho miệng cảm giác luôn tươi mới."
The Wrigley Company

3. *Tăng trưởng* là giai đoạn thị trường chấp nhận sản phẩm nhanh chóng và tăng lợi nhuận.

4. *Bão hòa* là giai đoạn tăng trưởng doanh số chậm lại vì sản phẩm đã được hầu hết người mua tiềm năng chấp nhận. Lợi nhuận mất hoặc giảm vì tăng chi tiêu marketing để bảo vệ sản phẩm chống lại sự cạnh tranh.

5. *Suy thoái* là giai đoạn doanh số và lợi nhuận giảm.

Không phải mọi sản phẩm đều tuân theo cả 5 giai đoạn của PLC. Một số sản phẩm được giới thiệu và suy thoái nhanh chóng; một số khác ở giai đoạn bão hòa trong một thời gian dài. Một số bước vào giai đoạn suy thoái và sau đó quay trở lại giai đoạn tăng trưởng thông qua việc thúc đẩy hoặc tái định vị mạnh mẽ. Dường như một thương hiệu được quản lý tốt có thể ổn định mãi mãi. Chẳng hạn, các thương hiệu lâu năm như Coca-Cola, Gillette, Budweiser, Guinness, American Express, Wells Fargo, Heinz, Kikkoman và TABASCO vẫn phát triển mạnh mẽ sau hơn 100 năm. ✱Bia Guinness đã tồn tại hơn 250 năm, Life Savers Mint gần đây đã tổ chức lễ kỷ niệm "100 năm giữ cho miệng cảm giác cảm giác tươi mát" và thương hiệu nước sốt TABASCO 147 tuổi khoe rằng nó đã "hơn 140 tuổi và vẫn có thể khiến bạn nhảy lên vì quá ngon!".

Khái niệm PLC có thể mô tả một *loại sản phẩm* (ô tô chạy bằng xăng), một *dạng sản phẩm* (SUV) hoặc một *thương hiệu* (Ford Escape). Khái niệm PLC được áp dụng khác nhau trong từng trường hợp. Loại sản phẩm có vòng đời dài nhất; doanh số của nhiều loại sản phẩm ở trong giai đoạn bão hòa suốt một thời gian dài. Ngược lại, các dạng sản phẩm có xu

hướng tuân theo PLC tiêu chuẩn. Các dạng sản phẩm như điện thoại quay số, băng VHS và máy quay phim được giới thiệu, tăng trưởng nhanh, bão hòa và suy thoái.

Vòng đời của một thương hiệu cụ thể có thể thay đổi nhanh chóng do các cuộc tấn công và phản ứng cạnh tranh thay đổi. Ví dụ, mặc dù xà phòng giặt (loại sản phẩm) và chất tẩy rửa dạng bột (dạng sản phẩm) có vòng đời khá dài, trong khi vòng đời của các thương hiệu cụ thể có xu hướng ngắn hơn nhiều. Thương hiệu bột giặt hàng đầu Mỹ hiện nay là Tide và Gain; những thương hiệu hàng đầu ra đời từ 100 năm trước là Fels-Naptha và Octagon.

Khái niệm PLC cũng có thể được áp dụng cho những gì được gọi là phong cách, thời trang và mốt. Vòng đời đặc biệt của chúng được thể hiện trong ✱Hình 9.3. **Phong cách** là một phương thức biểu đạt cơ bản và đặc biệt. Ví dụ, phong cách trang trí trong nhà (phong cách thời thuộc địa, trang trại, tân cổ điển), quần áo (trang trọng, giản dị) và nghệ thuật (hiện thực, siêu thực, trừu tượng). Một khi một phong cách được phát minh, nó có thể tồn tại qua nhiều thế hệ, thịnh hành và suy thoái.

Thời trang là một phong cách đang được chấp nhận hoặc phổ biến trong một lĩnh vực cụ thể. Ví dụ, phong cách ăn mặc kiểu kinh doanh trang trọng trong thập niên 1980-1990 đã nhường chỗ cho trang phục đơn giản của thập niên 2000-2010. Thời trang có xu hướng phát triển chậm, duy trì phổ biến trong một thời gian và sau đó suy thoái dần.

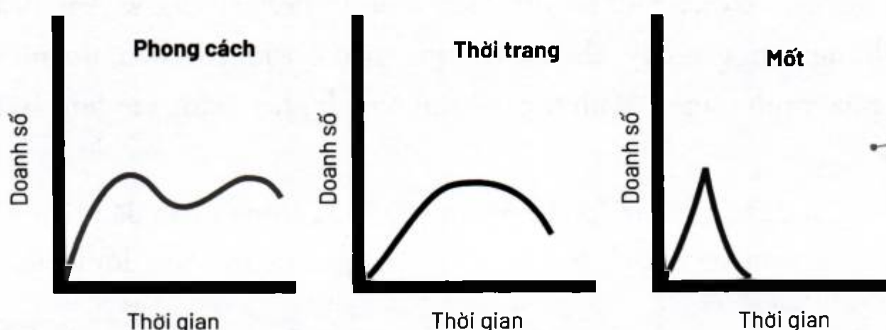
Mốt là giai đoạn tạm thời có doanh số cao bất thường do sự yêu thích cuồng nhiệt của người tiêu dùng và sản phẩm hoặc mức độ phổ biến nhất thời của thương hiệu.[19] Mốt có thể là một phần của vòng đời bình thường, như trong trường hợp tăng doanh số của chip poker và phụ kiện. Hoặc mốt có thể bao gồm một thương hiệu hoặc toàn bộ vòng đời sản phẩm. Pet Rocks là một ví dụ cổ điển. Khi nghe bạn bè phàn nàn về việc chăm sóc những chú chó của họ tốn kém như thế nào, chuyên gia viết quảng cáo Gary Dahl đã nói đùa về "thú cưng bằng đá" của mình. Ông đã viết một bản hướng dẫn huấn luyện chó áp dụng

Phong cách
Một phương thức biểu đạt cơ bản và đặc biệt.

Thời trang
Phong cách đang được chấp nhận hoặc phổ biến trong một lĩnh vực cụ thể.

Mốt
Một giai đoạn tạm thời có doanh số bán cao bất thường do sự yêu thích cuồng nhiệt của người tiêu dùng và mức độ phổ biến nhất thời của sản phẩm hay thương hiệu

HÌNH 9.3: Phong cách, thời trang và mốt



Ví dụ về mốt: Mốt thú cưng bằng đá Pet Rock bùng nổ vào tháng 10 nhưng đã chìm như một hòn đá vào tháng 2 năm sau. Chế độ ăn kiêng low-carb cũng theo mô hình tương tự.

cho nó, có tiêu đề *The Care and Training of Your Pet Rock* (tạm dịch: Chăm sóc và huấn luyện đá thú cưng). Ngay sau đó Dahl đã bán được 1,5 triệu viên sỏi bãi biển thông thường với giá 4 đô-la một viên. Tuy nhiên, mốt vào tháng 10 đó đã chìm như một hòn đá vào tháng 2 năm sau. Lời khuyên dành cho những người muốn thành công với mốt: "Hãy tận hưởng trước khi nó hết thời." Các ví dụ khác về mốt bao gồm vòng cao su Silly Bandz, đồ chơi điện tử Furners và gậy selfie.[20]

Những người làm marketing có thể áp dụng khái niệm vòng đời sản phẩm như một mô hình hữu ích để mô tả cách thức sản phẩm và thị trường hoạt động. Và khi được sử dụng một cách cẩn trọng, khái niệm PLC có thể giúp phát triển các chiến lược marketing tốt cho những giai đoạn vòng đời khác nhau. Tuy nhiên, việc sử dụng khái niệm PLC để dự báo hiệu suất sản phẩm hoặc phát triển các chiến lược marketing cho thấy một số vấn đề thực tế. Ví dụ, trong thực tế, rất khó để dự báo mức doanh số ở từng giai đoạn PLC, thời gian của từng giai đoạn và hình dạng của đường cong PLC. Sử dụng khái niệm PLC để phát triển chiến lược marketing cũng gặp nhiều khó khăn vì chiến lược vừa là nguyên nhân vừa là kết quả của PLC. Vị trí PLC hiện tại của sản phẩm gợi ý các chiến lược marketing tốt nhất cũng như các chiến lược marketing tạo ra kết quả có ảnh hưởng đến hiệu suất sản phẩm trong các giai đoạn sau.

Hơn nữa, những người làm marketing không nên mù quáng đẩy sản phẩm qua các giai đoạn vòng đời sản phẩm truyền thống. Thay vào đó, họ thường bất chấp các "quy tắc" của vòng đời và định vị hoặc tái định vị sản phẩm theo những cách không ngờ tới. Bằng cách này, họ có thể giải cứu các sản phẩm bão hòa hoặc đang suy thoái và đưa chúng trở lại giai đoạn tăng trưởng của vòng đời. Hoặc họ có thể vượt qua những trở ngại làm chậm sự chấp nhận của người tiêu dùng và đẩy sản phẩm mới tiến vào giai đoạn tăng trưởng.

Khía cạnh đạo đức của vòng đời sản phẩm là các doanh nghiệp phải liên tục đổi mới; nếu không, họ sẽ phải đối mặt với sự tuyệt chủng. Cho dù dòng sản phẩm hiện tại của nó có thành công đến đâu, một doanh nghiệp phải khéo léo quản lý vòng đời của các sản phẩm hiện tại để thành công trong tương lai. Và để phát triển, doanh nghiệp phải phát triển một dòng sản phẩm mới ổn định mang lại giá trị mới cho khách hàng. Nhà sản xuất đồ chơi Mattel đã có một bài học cay đắng. Công ty này từ lâu đã thống trị ngành công nghiệp đồ chơi thế giới với các thương hiệu cổ điển như Barbie, Hot Wheels, Fisher-Price và American Girl. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, khi các thương hiệu cốt lõi bão hòa, doanh số của Mattel đã đình trệ vì phải cạnh tranh với những đối thủ nhanh nhẹn, sáng tạo hơn (xem Tình huống thực tế 9.2).

Chúng ta đã xem xét giai đoạn phát triển sản phẩm của PLC trong phần đầu tiên của chương này. Bây giờ hãy cùng xem xét các chiến lược cho từng giai đoạn vòng đời khác.

9.2 QUẢN LÝ VÒNG ĐỜI SẢN PHẨM MATTEL: KHÔNG CHỈ LÀ NIỀM VUI VÀ TRÒ CHƠI

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Mattel đã thống trị ngành công nghiệp đồ chơi trong nhiều thế hệ, với các thương hiệu cổ điển như Barbie, Hot Wheels, Fisher Price, American Girl và một loạt thương hiệu khác. Trong hơn 50 năm, đồ chơi Mattel đã đứng đầu danh sách đồ chơi mong muốn của trẻ em trên khắp nước Mỹ.

Tuy nhiên, gần đây doanh số của Mattel đã giảm khi các thương hiệu cốt lõi của nó tiến vào giai đoạn bão hòa. Thương hiệu Barbie nổi tiếng hơn 50 năm tuổi đã trải qua những đợt giảm doanh số lên đến 2 chữ số trong 3 năm qua. Doanh số bán hàng của Sagging Fisher-Price và American Girl cho thấy người mua đồ chơi ngày nay ít say mê với những thương hiệu lâu đời hơn so với các thế hệ trước. Và thương hiệu Mattel, Hot Wheels giờ đây dường như được các ông bố hoài cổ thèm muốn hơn là con trai của họ.

Mattel có thể đổ lỗi sự sụt giảm của nó là do các xu hướng của ngành công nghiệp đồ chơi ngày càng giảm - tỷ lệ sinh giảm, chi phí tăng, điều kiện kinh tế không thuận lợi và sự bùng nổ của các công nghệ kỹ thuật số khiến nhiều đồ chơi truyền thống giờ đây giống như di tích. Ngành công nghiệp đồ chơi toàn cầu đã bị đình trệ trong những năm gần đây, chỉ có các công ty dẫn đầu thị trường như Mattel và Hasbro mới đạt được những thành công lớn nhất. Tuy nhiên, không ai trong số đó có thể cạnh tranh với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất của Mattel - Tập đoàn LEGO. Trong 10 năm qua, mặc dù ngành công nghiệp đồ chơi dần ảm đạm, song doanh thu của LEGO đã tăng gấp 4 lần và tăng 15% chỉ riêng trong năm ngoái. LEGO gần đây đã vượt qua Mattel và Hasbro để trở thành nhà sản xuất đồ chơi lớn nhất thế giới.

Thành công của LEGO cho thấy các vấn đề của Mattel vượt xa hơn cả những thăng trầm trong ngành. Thay vào đó, công ty dường như có một vấn đề với vòng đời sản phẩm - rất nhiều sản phẩm cũ tốt nhưng quá ít sản phẩm mới tốt. Trong một ngành công nghiệp phải đối mặt với hàng loạt trò chơi mới đầy hấp dẫn, Mattel đã bị chậm trong việc phát triển sản phẩm và không thích ứng với xu hướng cũng như thị hiếu đồ chơi luôn thay đổi nhanh chóng.

Ví dụ như Barbie - thương hiệu lớn và lâu đời nhất của Mattel - ra đời vào năm 1959 và nhanh chóng trở thành món đồ không thể bỏ qua đối với các bé gái ở khắp mọi nơi. Vào cuối thập niên 1970, 90% bé gái trong độ tuổi từ 5 đến 10 tại Mỹ sở hữu ít nhất một búp bê Barbie. Trong hơn 5 thập kỷ, Barbie vẫn là nguồn doanh thu số một của Mattel, chiếm tới 30% doanh thu. Nhưng trong vài năm qua, sự nổi tiếng của Barbie đã giảm xuống. Mặc dù vẫn là một trong những thương hiệu đồ chơi lớn nhất thế giới, nhưng doanh số dưới 1 tỷ đô-la của Barbie hàng năm chưa bằng một nửa so với thời kỳ đỉnh cao của nó. Doanh số bán hàng của Barbie đã giảm 16% trong năm ngoái, khiến một nhà phân tích cho rằng "có lẽ đã đến lúc Mattel nên cho Barbie về hưu".

Có lẽ điều này chưa thể xảy ra ngay. Nhưng giống như nhiều thương hiệu Mattel



Quản lý vòng đời sản phẩm: Giống như nhiều thương hiệu Mattel khác, Barbie đang ngày càng già nua. Ngoài việc hồi sinh các thương hiệu cổ điển của mình, Mattel phải tạo ra một dòng sản phẩm mới thú vị.
REUTERS/Mike Blake

khác, Barbie đang thể hiện sự già nua của mình. Các nhà thiết kế đang làm việc không mệt mỏi trên những mô hình và tính năng mới của Barbie. Một ví dụ là Entrepreneur Barbie – búp bê Barbie đầu tiên có điện thoại thông minh và hồ sơ Linkedin. Và Mattel gần đây đã giới thiệu Hello Barbie – một con búp bê biết nói, tương tác và kết nối Wi-Fi. Tiếp đó, Barbie tiếp tục mất đà đổi mới trước những món đồ chơi thời thượng như dòng đồ chơi và bộ đồ chơi *Frozen* của Disney.

Mattel cũng đã nỗ lực đẩy mạnh các chiến dịch marketing để hiện đại hóa Barbie. Ví dụ: chiến dịch Barbie "ngẩng cao đầu" – với slogan "Giấc mơ có thể trở thành sự thật" – đã cố gắng tạo dấu ấn cho việc trao quyền cho phụ nữ. Mặc dù thực tế là nó nhắm đến các bé gái 3-12 tuổi và thậm chí sau nhiều thập kỷ vẫn phải đối mặt với nhiều chỉ trích liên quan đến dáng người không phù hợp của Barbie và tiêu chuẩn về cái đẹp mà nó đặt ra, Mattel đã khởi động chiến dịch bằng cách đưa Barbie lên trang bìa quảng cáo của tạp chí *Sports Illustrated* nhân dịp kỷ niệm 50 năm phiên bản Barbie áo tắm ra mắt. Động thái đó đã gây ra cơn thịnh nộ của vô số bà mẹ trên toàn nước Mỹ.

Trong những năm qua, khi Barbie già đi, Mattel đã cố gắng hoàn thiện danh mục sản phẩm của mình với những dòng búp bê mới trẻ trung hơn. Vào cuối thập niên 1990, công ty đã mua dòng sản phẩm American Girl cực kỳ phổ biến với mức giá cao. Và gần đây hơn, công ty sáng tạo ra dòng sản phẩm đình đám Monster High – một dòng búp bê và phụ kiện gồm các nhân vật như Draculaura, Ghoulia Yelps và Abbey Bominable. Tuy nhiên, giống như Barbie, cả American Girl và Monster High hiện đều đang trong giai đoạn bão hòa và trải qua sự sụt giảm doanh số. Các nhà phê bình đổ lỗi cho những thiết kế nhàm chán của Mattel, tư duy bảo thủ và không có khả năng giữ cho các thương hiệu luôn mới mẻ, phù hợp với thời đại.

Với hầu hết thương hiệu cốt lõi đang ở trong các giai đoạn vòng đời bão hòa hoặc suy thoái, Mattel lâm vào một trận chiến khá khó khăn. Ví dụ như Hot Wheels – một thương hiệu dẫn đầu thị trường xe đồ chơi trong suốt thời gian dài. Mattel chỉ thành công chút ít trong việc hồi sinh thương hiệu đã bão hòa này bằng cách đưa nó trở lại thị trường đúng lúc. Hay khi sự phổ biến của máy bay trực thăng và máy bay không người lái điều khiển từ xa tăng vọt trong những năm gần đây, Hot Wheels đã cho ra mắt Street Hawk – một chiếc xe điều khiển từ xa có thể bay. Street Hawk đã trở thành một trong những sản phẩm bán chạy nhất trong kỳ nghỉ lễ đầu tiên. Tuy nhiên, các sản phẩm sau đó lại quá ít và cách nhau quá xa. Ngay cả với dòng sản phẩm đa dạng qua nhiều thế hệ, thương hiệu Hot Wheels vẫn không thể tự mình chống lại sự tấn công của các sản phẩm thời đại mới từ những đối thủ cạnh tranh với sự đổi mới truyền cảm hứng hơn.

Khi các thương hiệu cốt lõi đã già đi, Mattel thổi sức sống mới vào các dòng sản phẩm của mình bằng cách cấp phép cho các nhân vật tham gia nhiều bộ phim, chương trình truyền hình và truyện tranh nổi tiếng. Cụ thể, Mattel đã kiếm được một khoản khiêm tốn với việc nhượng quyền các công chúa Disney, búp bê và đồ chơi *Frozen*. Gần đây, công ty đã ra mắt dòng xe Star Wars Hot Wheels, đồng thời hợp tác với hãng Warner Bros Entertainment trong 10 bộ phim sắp tới dựa trên các nhân vật của DC Comics. Mặc dù có lợi nhuận, song các sản phẩm được cấp phép như vậy không thể bù đắp cho Mattel khả năng hồi sinh thương hiệu của chính mình và phát triển các thương hiệu mới. Ví dụ, Mattel gần đây đã mất bản quyền nhân vật công chúa Disney và *Frozen* vào tay đối thủ Hasbro, để lại một lỗ hổng doanh thu khổng lồ.

Do đó, để lấy lại sức mạnh của mình trong thị trường đồ chơi hỗn loạn và thay đổi nhanh chóng, Mattel phải phát triển một quy trình nhanh, linh hoạt, tập trung vào khách hàng hơn để phát triển các sản phẩm mới có liên quan và khiến chúng sinh lời trong suốt vòng đời sản phẩm. Ngoài việc tái tạo sức sống cho các thương hiệu cổ điển, Mattel phải tạo ra một dòng sản phẩm mới thú vị, đón đầu xu hướng và thị hiếu của người tiêu dùng. Đối với Mattel, làm chủ vòng đời sản phẩm không chỉ là niềm vui và trò chơi. Nó liên quan đến cả tăng trưởng, thịnh vượng và thậm chí là sự trường tồn.

Nguồn: "Mattel Has 20% Upside, Yields 5%," *Barron's*, 2/1/2016, www.barrons.com/articles/mattel-has-20-upside-yields-5-1451704412; Claire Suddath, "The Princess Makeover: How Hasbro Stole Disney's Dolls from Mattel," *Bloomberg Businessweek*, 17/12/2015, trang 40-45; John Kell. "Mattel's Barbie Sales Down for Third Consecutive Year," *Fortune*, 30/1/2015, http://fortune.com/2015/01/30/mattels-barbie-sales-drop-third-year/; Laura Stampler, "Bye, Bye Barbie: 2015 Is the Year We Abandon Unrealistic Beauty Ideals," *Time*, 30/1/2015, http://time.com/3667580/mattel-barbie-earnings-plus-size-body-image/; Rachel Abrams, "Mattel Aims to Reanimate Sales with Talking Barbie," *New York Times*, 16/10/2015, trang B2; www.barbie.com vàhttp://corporate.mattel.com, truy cập tháng 9/2016.

Giai đoạn giới thiệu

Giai đoạn giới thiệu bắt đầu khi một sản phẩm mới được ra mắt lần đầu tiên. Giai đoạn này cần có thời gian và tăng trưởng doanh số có thể chậm. Các sản phẩm nổi tiếng như thực phẩm đông lạnh và thiết bị điện tử HDTV đã kéo dài trong nhiều năm trước khi bước vào giai đoạn tăng trưởng nhanh hơn.

Trong giai đoạn này, so với các giai đoạn khác, lợi nhuận luôn âm hoặc thấp do doanh thu thấp trong khi chi phí phân phối và quảng bá cao. Doanh nghiệp cần nhiều tiền để thu hút các nhà phân phối và để sản phẩm xuất hiện trong danh sách kho vận của họ. Chi phí quảng bá cũng phải được đầu tư nhằm truyền thông cho người tiêu dùng về sản phẩm mới và để họ dùng thử. Bởi vì thị trường nói chung chưa sẵn sàng cho sự sàng lọc sản phẩm trong giai đoạn này, doanh nghiệp và một vài đối thủ cạnh tranh sẽ đưa ra các phiên bản cơ bản của sản phẩm. Các doanh nghiệp này tập trung bán hàng cho những người mua sẵn sàng mua nhất.

Một doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp *tiên phong thị trường*, phải chọn chiến lược ra mắt phù hợp với định vị sản phẩm dự định. Họ cần nhận ra rằng chiến lược ban đầu chỉ là bước đầu tiên trong kế hoạch marketing lớn hơn cho toàn bộ vòng đời sản phẩm. Nếu doanh nghiệp tiên phong thất bại trong việc lựa chọn chiến lược ra mắt của mình, đó có thể là sự hy sinh doanh thu dài hạn vì lợi ích ngắn hạn. Doanh nghiệp tiên phong có cơ hội tốt nhất để xây dựng và duy trì vị thế dẫn đầu thị trường nếu họ lựa chọn đúng ngay từ đầu.

Giai đoạn giới thiệu
Một giai đoạn của vòng đời sản phẩm, trong đó sản phẩm mới lần đầu tiên được chào bán ra thị trường.

Giai đoạn phát triển

Nếu sản phẩm mới làm hài lòng thị trường, nó sẽ bước vào giai đoạn phát triển, khi đó doanh số bắt đầu tăng nhanh. Những người chấp nhận sớm sẽ tiếp tục mua và những người mua sau sẽ bắt đầu đi theo sự dẫn dắt, đặc biệt nếu họ nghe được quảng cáo truyền miệng tích cực. Bị thu hút bởi các cơ hội lợi nhuận, những đối thủ cạnh tranh mới sẽ tham gia thị trường. Họ sẽ giới thiệu các tính năng sản phẩm mới và thị trường sẽ mở rộng. Sự gia tăng của các đối thủ cạnh tranh dẫn đến sự gia tăng số lượng cửa hàng phân phối và doanh số tăng vọt chỉ nhằm tích đầy hàng tồn kho ở đại lý. Giá vẫn giữ nguyên hoặc chỉ giảm nhẹ. Các doanh nghiệp cố gắng chi tiêu vào hoạt động quảng bá ở mức tương đương hoặc cao hơn một chút. Mục tiêu vẫn là điều hướng thị trường, nhưng giờ đây doanh nghiệp cũng phải đáp ứng cả sự cạnh tranh.

Giai đoạn phát triển
Một giai đoạn của vòng đời sản phẩm, trong đó doanh số bán sản phẩm bắt đầu tăng nhanh.

Lợi nhuận tăng trong giai đoạn phát triển khi chi phí quảng bá dàn trải trên một khối lượng lớn sản phẩm và khi chi phí sản xuất đơn vị giảm. Doanh nghiệp sử dụng một số chiến lược để duy trì tăng trưởng thị trường nhanh nhất có thể. Họ có thể cải thiện chất

lượng sản phẩm và thêm các tính năng cùng mô hình sản phẩm mới. Họ gia nhập phân khúc thị trường mới và các kênh phân phối mới. Họ chuyển một số quảng cáo từ xây dựng nhận thức về sản phẩm sang xây dựng niềm tin và mua sản phẩm, đồng thời giảm giá vào đúng thời điểm để thu hút nhiều người mua hơn.

Trong giai đoạn phát triển, doanh nghiệp phải đối mặt với sự đánh đổi giữa thị phần cao và lợi nhuận hiện tại cao. Bằng cách chi nhiều tiền cho việc cải tiến, quảng bá và phân phối sản phẩm, doanh nghiệp có thể chiếm được vị trí thống lĩnh. Tuy nhiên, khi làm như vậy, họ phải từ bỏ lợi nhuận tối đa hiện tại và chờ đến giai đoạn tiếp theo.

Giai đoạn bão hòa

Giai đoạn bão hòa
Một giai đoạn của vòng đời sản phẩm, trong đó doanh số bán sản phẩm tăng chậm hoặc chững lại.

Tại một thời điểm nào đó, tăng trưởng doanh số bán hàng của sản phẩm sẽ chậm lại và nó sẽ bước vào giai đoạn bão hòa. Giai đoạn bão hòa thường kéo dài lâu hơn các giai đoạn trước và đặt ra những thách thức mạnh mẽ đối với việc quản trị marketing. Hầu hết các sản phẩm đều trải qua giai đoạn bão hòa của vòng đời, do đó hầu hết hoạt động quản trị marketing đều tập trung vào giai đoạn bão hòa của sản phẩm.

Sự chậm lại trong kết quả tăng trưởng doanh số dẫn đến nhiều nhà sản xuất có nhiều sản phẩm để bán. Đổi lại, sự dư thừa này dẫn đến cạnh tranh lớn hơn. Các đối thủ cạnh tranh bắt đầu giảm giá, tăng quảng cáo và khuyến mại, đồng thời tăng ngân sách phát triển sản phẩm của họ để nâng cấp sản phẩm. Những bước này dẫn đến giảm lợi nhuận. Một số đối thủ yếu hơn bắt đầu từ bỏ, và ngành công nghiệp cuối cùng chỉ còn lại các đối thủ cạnh tranh mạnh.

Nhiều sản phẩm trong giai đoạn bão hòa dường như không thay đổi trong thời gian dài, song hầu hết những sản phẩm thành công đều đang thực sự phát triển để đáp ứng nhu cầu thay đổi của người tiêu dùng. Các nhà quản lý sản phẩm nên làm nhiều hơn là chỉ sát cánh hoặc bảo vệ các sản phẩm bão hòa của họ – thực ra công kích chính là cách phòng vệ tốt nhất. Họ nên xem xét việc điều chỉnh thị trường, cung ứng sản phẩm và chiến lược marketing hỗn hợp.

Trong việc *điều chỉnh thị trường*, doanh nghiệp cố gắng tăng mức tiêu thụ bằng cách tìm kiếm người dùng và phân khúc thị trường mới cho các thương hiệu của mình. Ví dụ, các thương hiệu như nước hoa Harley-Davidson và Axe, thường nhắm đến khách hàng nam, đã tạo ra các sản phẩm cũng như chương trình marketing nhắm vào phụ nữ. Ngược lại, Weight Watchers và Bath & Body Works, thường nhắm đến phụ nữ, đã tạo ra các sản phẩm cùng chương trình nhắm đến nam giới.

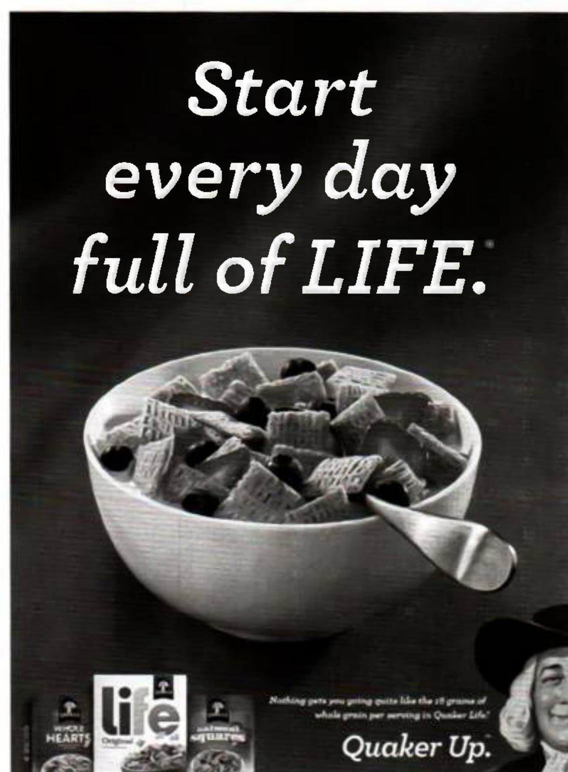
Doanh nghiệp cũng có thể tìm cách tăng mức sử dụng của khách hàng hiện tại. Ví dụ, 3M gần đây đã thực hiện một chiến dịch marketing để truyền cảm hứng cho việc sử

dụng nhiều hơn các sản phẩm giấy nhớ.[21] Chiến dịch "Go Ahead" (Tiếp tục đi) dành cho sản phẩm này nhằm mục đích thuyết phục khách hàng rằng các mảnh giấy nhớ tốt hơn nhiều so với việc viết nguệch ngoạc lên sổ tay. Quảng cáo ban đầu thể hiện cảnh mọi người trong khuôn viên trường đại học phủ kín một bức tường bên ngoài tòa nhà với giấy nhớ sau khi trả lời câu hỏi: "Điều gì truyền cảm hứng cho bạn?". "Hãy chia sẻ chúng trên một bức tường," thông báo viên giải thích. Những cảnh khác cho thấy một thanh niên lấp đầy bức tường bằng tác phẩm nghệ thuật khảm được tạo ra từ nhiều màu sắc của giấy nhớ, sau đó các giáo viên sử dụng giấy nhớ để làm sinh động lớp học của họ, và một người đàn ông đính một mảnh giấy nhỏ có dòng chữ "Chào buổi sáng, em thật đẹp" lên gương phòng tắm khi vợ đang đánh răng. "Tiếp tục đi," thông báo viên cho biết, "hãy khiến tuần trăng mật thêm thăng hoa." Quảng cáo kết thúc với một bàn tay bóc từng mẩu giấy nhớ để tiết lộ những công dụng mới đầy bất ngờ: "Tiếp tục Kết nối," "Tiếp tục Truyền cảm hứng" và "Tiếp tục Khám phá."

Doanh nghiệp cũng có thể thử *điều chỉnh sản phẩm* – thay đổi các đặc tính như chất lượng, tính năng, kiểu dáng, bao bì hoặc nền tảng công nghệ để giữ chân người dùng hiện tại hoặc thu hút người dùng mới. Do đó, để làm mới sản phẩm dành cho trẻ em nghiện công nghệ ngày nay, nhiều nhà sản xuất đồ chơi và trò chơi cổ điển đang tạo ra các phiên bản kỹ thuật số mới hoặc những tiện ích bổ sung cho các sản phẩm cũ. Ví dụ, thương hiệu Crayola lâu đời đã cải tiến dòng sản phẩm của mình để đáp ứng thị hiếu công nghệ của thế hệ mới. Chẳng hạn, với bộ đồ và ứng dụng tô màu Crayola My Virtual Fashion Show, trẻ em lần đầu tiên thiết kế thời trang bằng cách sử dụng bút chì màu và bảng vẽ phác thảo. Sau đó, chúng chụp ảnh các thiết kế bằng điện thoại thông minh hoặc máy tính bảng và xem những sáng tạo ban đầu trở nên kỳ diệu nhờ ứng dụng thông qua những người mẫu 3D đi trên đường băng ảo ở Milan, New York và Paris.[22]

Cuối cùng, doanh nghiệp có thể thử thay đổi marketing hỗn hợp – cải thiện doanh số bằng cách thay đổi một hoặc nhiều yếu tố trong marketing hỗn hợp. Doanh nghiệp có thể cung cấp dịch vụ mới hoặc dịch vụ được cải tiến cho người mua. Họ có thể giảm giá để thu hút người dùng mới và khách hàng của đối thủ cạnh tranh. Hoặc có thể khởi chạy một chiến dịch quảng cáo tốt hơn hoặc sử dụng các chương trình khuyến mại – mặc cả, giảm giá, tiền thưởng và các cuộc thi. Ngoài định giá và khuyến mãi, họ cũng có thể chuyển sang các kênh marketing mới để phục vụ người dùng mới.

✱PepsiCo đã sử dụng tất cả các phương pháp tiếp cận điều chỉnh marketing hỗn hợp, sản phẩm và thị trường để tái tạo sức mạnh cho thương hiệu Quaker 137 tuổi của mình, đồng thời tránh cho nó không rơi vào giai đoạn suy thoái. Để hồi sinh thương hiệu, Quaker đã phát động một chiến dịch marketing mới có tên là "Quaker Up", được hỗ trợ bởi ngân sách ước tính trị giá 100 triệu đô-la.[23]



✱**Quản lý vòng đời sản phẩm:** Nhờ có chiến dịch "Quaker Up", thương hiệu Quaker 137 tuổi đã trở nên hấp dẫn hơn, trở thành một thương hiệu phong cách giúp cho các gia đình trẻ có đủ sức khỏe và năng lượng cần thiết để vui vẻ mỗi ngày. The Quaker Oat Company.

Chiến dịch "Quaker Up" nhắm đến một thị trường mới gồm những bà mẹ trẻ dưới 35 tuổi, định vị các dòng ngũ cốc nóng và lạnh, thức ăn nhẹ, bánh quy cùng nhiều sản phẩm khác như những lựa chọn phong cách sống lành mạnh giúp cung cấp cho gia đình trẻ sức khỏe cùng năng lượng cần thiết để vui vẻ mỗi ngày. Chiến dịch này khuyên các gia đình "sử dụng năng lượng tốt của Quaker cho những khoảnh khắc quan trọng". Là một phần của nỗ lực nhắm mục tiêu và tái định vị, Quaker đã hiện đại hóa mọi yếu tố của thương hiệu, từ sản phẩm, bao bì đến trưng bày trong cửa hàng và các nền tảng quảng cáo. Đầu tiên, công ty đã giảm bớt số cân nặng của biểu tượng người đàn ông Quaker xuống 9kg và khiến mặt của anh ta trông khỏe khoắn, mạnh mẽ, hiện đại hơn. Thương hiệu đã thêm các sản phẩm thanh năng lượng đóng gói như Quaker Medleys – một sự pha trộn giàu dinh dưỡng của yến mạch, ngũ cốc với trái cây và các loại hạt; Quaker Soft Baked Bars – giàu chất xơ, protein và vitamin B; và Quaker Protein – thanh bột yến mạch ăn liền chứa đầy năng lượng. Mang lại phong cách sống kết nối và linh hoạt hơn của các bậc cha mẹ trẻ ngày nay, chiến dịch "Quaker Up" cũng kết hợp một số lượng phương tiện kỹ thuật số mạnh mẽ, bao gồm quảng cáo biểu ngữ, video YouTube, ứng dụng Facebook, trang web cộng đồng Quaker Up và toàn bộ nội dung số khác. Sau cùng, mặc dù đã khá lâu đời, song thương hiệu Quaker giờ đây lại có sức hấp dẫn trẻ trung hơn nhiều. "Mọi người biết và yêu thích thương hiệu này, nhưng chúng tôi cần tạo ra sự kết nối mạnh mẽ hơn với các bà mẹ đương đại," giám đốc marketing của Quaker cho biết.

Giai đoạn suy thoái
Một giai đoạn của vòng đời sản phẩm, trong đó doanh số bán sản phẩm giảm dần.

Giai đoạn suy thoái

Doanh số của hầu hết các loại sản phẩm và thương hiệu cuối cùng đều sụt giảm. Sự sụt giảm có thể chậm, như trong trường hợp tem và ngũ cốc bột yến mạch, hoặc nhanh chóng, như trong các trường hợp băng VHS. Doanh số có thể giảm xuống 0 hoặc có thể giảm xuống mức thấp và duy trì liên tục trong nhiều năm. Đây là **giai đoạn suy thoái**.

Doanh số sụt giảm vì nhiều lý do, bao gồm các tiến bộ công nghệ, thay đổi thị hiếu của người tiêu dùng và cạnh tranh gia tăng. Khi doanh số và lợi nhuận giảm, một số doanh nghiệp rút khỏi thị trường. Những doanh nghiệp còn lại có thể thay đổi kết cấu sản phẩm của họ. Ngoài ra, họ có thể giảm những phân khúc thị trường nhỏ hơn và các kênh thương mại cận biên, hoặc cắt giảm ngân sách quảng bá và giảm giá hơn nữa.

Tiếp tục đầu tư cho một sản phẩm không còn được ưa chuộng có thể gây tốn kém cho doanh nghiệp, không chỉ về mặt lợi nhuận. Có khá nhiều loại chi phí ẩn. Một sản phẩm không còn được ưa chuộng có thể chiếm quá nhiều thời gian quản lý. Nó thường đòi hỏi

điều chỉnh giá và hàng lưu kho thường xuyên. Nó đòi hỏi sự chú ý của lực lượng quảng cáo và lực lượng bán hàng, trong khi đáng lẽ công sức có thể được sử dụng để tạo lợi nhuận cho các sản phẩm "khỏe mạnh". Một sản phẩm không thành công về danh tiếng có thể khiến khách hàng lo ngại về doanh nghiệp và các sản phẩm khác. Chi phí lớn nhất cũng có thể nằm ở tương lai. Giữ lại các sản phẩm không còn thu được lợi nhuận nữa làm trì hoãn việc tìm kiếm sản phẩm thay thế, ảnh hưởng đến danh mục sản phẩm, tổn hại lợi nhuận hiện tại và gây suy yếu vị thế của doanh nghiệp trong tương lai.

Vì những lý do này, doanh nghiệp phải xác định các loại sản phẩm trong giai đoạn suy thoái và quyết định xem có nên duy trì, thu hoạch hay ngừng sản xuất chúng hay không. Ban quản trị có thể quyết định duy trì, tái định vị hoặc tái tạo sức sống cho thương hiệu với hy vọng đưa nó trở lại giai đoạn tăng trưởng của vòng đời sản phẩm. P&G đã thực hiện điều này với một số thương hiệu, bao gồm cả Mr. Clean và Old Spice. Trong thập kỷ qua, P&G đã nhắm lại mục tiêu, tái định vị, hồi sinh và mở rộng cả hai thương hiệu cũ này, đưa mỗi thương hiệu từ gần tuyệt chủng trở thành thương hiệu trị giá tỷ đô.

Ban quản trị có thể quyết định *thu hoạch* sản phẩm, nghĩa là giảm các chi phí khác nhau (nhà máy và thiết bị, bảo trì, R&D, quảng cáo, lực lượng bán hàng), với hy vọng doanh số sẽ tăng. Nếu thành công, việc thu hoạch sẽ tăng lợi nhuận của doanh nghiệp trong thời gian ngắn. Cuối cùng, ban quản trị có thể quyết định ngừng sản xuất sản phẩm. Doanh nghiệp có thể bán sản phẩm cho một hãng khác hoặc thanh lý nó với giá thấp. Nếu có kế hoạch tìm người mua, doanh nghiệp sẽ không muốn bán sản phẩm thông qua thu hoạch. Trong những năm gần đây, P&G đã bán một số thương hiệu suy thoái và thương hiệu không còn phù hợp về mặt chiến lược như cà phê Folgers, dầu Crisco, sữa rửa mặt Comet, bộ khử mùi Sure, hỗn hợp bánh Duncan Hines, mỹ phẩm Cover Girl và Max Factor, pin Duracell, thức ăn vật nuôi cùng các sản phẩm khác.[24]

✱Bảng 9.2 tóm lược các đặc điểm chính trong từng giai đoạn của PLC. Bảng này cũng liệt kê các mục tiêu và chiến lược marketing cho từng giai đoạn.[25]

CÁC CÂN NHẮC VỀ SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ BỔ SUNG

Lời tác giả: Hãy cùng xem xét một vài chủ đề về sản phẩm, bao gồm vấn đề trách nhiệm pháp lý và xã hội cùng những thách thức đặc biệt của việc marketing sản phẩm ở phạm vi quốc tế.

Chúng tôi sẽ khép lại chủ đề về các sản phẩm và dịch vụ với hai cân nhắc bổ sung: trách nhiệm xã hội trong các quyết định sản phẩm và marketing sản phẩm, dịch vụ quốc tế.

Quyết định sản phẩm và trách nhiệm xã hội

Những người làm marketing nên xem xét cẩn thận các vấn đề và quy định chính sách công liên quan đến việc mua lại hoặc loại bỏ sản phẩm, bảo vệ bằng sáng chế, chất lượng và an toàn cũng như bảo hành sản phẩm.

Bảng 9.2 Tóm lược các đặc tính, mục tiêu, chiến lược của vòng đời sản phẩm

	Giới thiệu	Tăng trưởng	Bão hòa	Suy thoái
Đặc điểm				
Bán hàng	Doanh số thấp	Doanh số tăng nhanh	Doanh số cao nhất	Doanh số giảm
Chi phí	Chi phí cao cho mỗi khách hàng	Chi phí trung bình cho mỗi khách hàng	Chi phí thấp cho mỗi khách hàng	Chi phí thấp cho mỗi khách hàng
Lợi nhuận	Âm	Lợi nhuận tăng	Lợi nhuận cao	Lợi nhuận giảm
Khách hàng	Người đổi mới	Nhóm thích nghi nhanh	Khách hàng chính	Nhóm thích nghi muộn
Đối thủ cạnh tranh	Ít	Tăng	Ổn định và bắt đầu giảm	Giảm
Mục tiêu marketing				
	Mời khách hàng tham gia và dùng thử sản phẩm	Tối đa hóa thị phần	Tối đa hóa lợi nhuận trong khi bảo vệ thị phần	Giảm chi tiêu và vắt kiệt thương hiệu
Các chiến lược				
Sản phẩm	Ra mắt một sản phẩm cơ bản	Ra mắt phiên bản mở rộng sản phẩm, dịch vụ và bảo hành	Đa dạng hóa thương hiệu và mẫu mã	Loại bỏ các sản phẩm không được ưa chuộng
Giá cả	Sử dụng chi phí cộng lãi	Giá để thâm nhập thị trường	Giá để tương thích hoặc đánh bại đối thủ cạnh tranh	Giảm giá
Phân phối	Xây dựng phân phối chọn lọc	Xây dựng phân phối chuyên sâu	Xây dựng phân phối chuyên sâu hơn	Chọn lọc: loại bỏ các hạng mục sản phẩm không có lãi
Quảng cáo	Xây dựng nhận thức về sản phẩm cho nhóm khách hàng thích nghi sớm và nhà phân phối	Khuyến khích khách hàng tham gia và quan tâm đến thị trường đại chúng	Nhấn mạnh sự khác biệt thương hiệu và lợi ích	Cắt giảm đủ mức cần thiết để giữ lại khách hàng trung thành
Khuyến mại	Sử dụng khuyến mại lớn để lôi kéo dùng thử	Giảm để tận dụng nhu cầu tiêu dùng lớn	Tăng để khuyến khích chuyển đổi thương hiệu	Giảm đến mức tối thiểu

Nguồn: *Marketing Management* (tạm dịch: Quản trị marketing), Philip Kotler và Kevin Lane Keller, bản in thứ 15 (Hoboken, NK: Pearson Education, 2016), trang 358.

Về các sản phẩm mới, chính phủ có thể ngăn các doanh nghiệp thêm sản phẩm thông qua việc mua lại nếu việc bổ sung sản phẩm này đe dọa làm giảm cạnh tranh. Các doanh nghiệp loại bỏ sản phẩm ra khỏi danh mục kinh doanh phải nhận thức được rằng họ có nghĩa vụ pháp lý, bằng văn bản hoặc hiểu ngầm, đối với nhà cung cấp, đại lý và khách hàng có cổ phần, lợi ích liên quan đến sản phẩm bị loại bỏ. Các doanh nghiệp cũng phải tuân thủ luật sáng chế của Mỹ khi phát triển sản phẩm mới. Doanh nghiệp không thể tạo ra sản phẩm tương tự sản phẩm đã có thương hiệu của một hãng khác một cách bất hợp pháp.

Các nhà sản xuất phải tuân thủ luật pháp cụ thể về chất lượng và an toàn sản phẩm. Đạo luật Thực phẩm, Dược phẩm và Mỹ phẩm Liên bang bảo vệ người tiêu dùng khỏi thực phẩm, thuốc, mỹ phẩm không an toàn và bị pha trộn. Nhiều đạo luật khác nhau cũng hỗ trợ cho việc kiểm tra điều kiện vệ sinh trong các ngành công nghiệp chế biến thịt và gia cầm. Luật an toàn đã được thông qua để điều chỉnh các loại vải, chất hóa học, ô tô, đồ chơi, thuốc và chất độc. Đạo luật An toàn Sản phẩm Tiêu dùng năm 1972 đã thành lập Ủy ban An toàn Sản phẩm Tiêu dùng, có thẩm quyền cấm hoặc tịch thu các sản phẩm có hại và đặt ra những hình phạt nghiêm khắc cho hành vi vi phạm.

Nếu người tiêu dùng bị thương tổn bởi một sản phẩm có thiết kế lỗi, họ có thể kiện các nhà sản xuất hoặc đại lý. Một cuộc khảo sát gần đây của các công ty sản xuất cho thấy trách nhiệm về sản phẩm là vấn đề lớn thứ hai thường vướng vào kiện tụng, chỉ sau lao động và việc làm. Hàng chục nghìn vụ kiện về trách nhiệm sản phẩm hiện đang được xét xử tại các tòa án quận của Mỹ mỗi năm. Mặc dù tỷ lệ gặp lỗi của các nhà sản xuất trong tất cả các trường hợp liên quan đến trách nhiệm sản phẩm là rất nhỏ, nhưng khi họ bị kết tội, án phạt có thể rơi vào hàng chục, thậm chí hàng trăm triệu đô-la. Các vụ kiện tập thể thậm chí có án phạt lên đến hàng tỷ đô-la. Ví dụ, sau khi thu hồi 11 triệu chiếc xe vì các vấn đề liên quan đến chân ga, Toyota đã phải đối mặt với hơn 100 vụ kiện tập thể lẫn cá nhân và cuối cùng phải trả 1,6 tỷ đô-la cho các chủ xe để bồi thường cho những tổn thất tài chính liên quan đến khiếm khuyết này. GM cho đến nay cũng đã trả hơn 2 tỷ đô-la tiền phạt và phải đưa ra các biện pháp giải quyết lỗi công tắc khóa điện gây ra cái chết của hơn 120 tài xế.[26]

Hành vi kiện tụng này đã dẫn đến sự gia tăng phí bảo hiểm trách nhiệm sản phẩm, gây ra vấn đề lớn trong một số ngành công nghiệp. Một số doanh nghiệp chuyển đổi các mức giá cao hơn này sang người tiêu dùng bằng cách tăng giá. Những doanh nghiệp khác buộc phải ngừng các dòng sản phẩm có rủi ro cao. Một số doanh nghiệp hiện đã bổ nhiệm *người quản lý sản phẩm*, có nhiệm vụ bảo vệ người tiêu dùng khỏi bị tổn hại và công ty khỏi trách nhiệm pháp lý bằng cách chủ động tìm ra các vấn đề tiềm ẩn của sản phẩm.

Marketing sản phẩm và dịch vụ quốc tế

Những người làm marketing sản phẩm và dịch vụ quốc tế phải đối mặt với những thách thức đặc biệt. Đầu tiên, họ phải quyết định sản phẩm và dịch vụ nào sẽ được ra mắt và ở những quốc gia nào. Sau đó, họ phải quyết định mức độ chuẩn hóa hoặc điều chỉnh các sản phẩm và dịch vụ để phù hợp với thị trường thế giới.

Một mặt, các doanh nghiệp muốn chuẩn hóa những dịch vụ của họ. Chuẩn hóa giúp doanh nghiệp phát triển một hình ảnh nhất quán trên toàn thế giới. Nó cũng làm giảm chi phí thiết kế, sản xuất và marketing để cung cấp nhiều loại sản phẩm. Mặt khác, thị trường

và người tiêu dùng trên khắp thế giới rất khác nhau. Các doanh nghiệp thường phải đáp ứng những khác biệt này bằng cách điều chỉnh các dịch vụ sản phẩm của họ.

Ví dụ, McDonald's hoạt động tại hơn 100 quốc gia, với các sở thích thực phẩm địa phương đôi khi rất khác nhau. Vì vậy, mặc dù đặc sản bánh mỳ kẹp thịt và khoai tây chiên có mặt ở hầu hết các chi nhánh trên thế giới, chuỗi đồ ăn nhanh này đã thêm nhiều loại thực đơn đáp ứng vị giác riêng biệt của khách hàng tại các thị trường địa phương. McDonald's phục vụ bánh mỳ kẹp thịt cá hồi ở Na Uy, bánh mỳ kẹp khoai tây nghiền ở Trung Quốc, bánh mỳ kẹp tôm ở Nhật Bản, Samurai Pork Burger ở Thái Lan, cháo gà ở Malaysia và thịt giăm bông hộp với trứng ở Hawaii. Trong một nhà hàng McDonald's tại Đức, bạn sẽ thấy Nurnburger (bánh mỳ kẹp 3 cái xúc xích với nhiều mù tạt); ở Israel là món McFalafel (đậu rán, cà chua, dưa chuột và phô mai phủ bơ mè được bọc trong lớp vỏ bằng bột). Và thực đơn ở Thổ Nhĩ Kỳ có bánh chiên sô-cô-la màu cam (Brazil thêm chuối, khoai môn Ai Cập và dứa Hawaii).

Ở nhiều thị trường lớn trên toàn cầu, McDonald's không chỉ thích ứng bằng thực đơn. Nhà hàng thậm chí còn điều chỉnh thiết kế và hoạt động của mình. ✱Ví dụ, McDonald's ở Pháp đã tự xác định là một công ty Pháp thích nghi với nhu cầu và sở thích của người tiêu dùng Pháp.[27]

"Pháp – miền đất của ẩm thực cao cấp, rượu vang hảo hạng và phô mai – sẽ là nơi tệ nhất để phát triển một chuỗi [McDonald's] thịnh vượng và có lợi nhuận cao," một người quan sát cho hay. Tuy nhiên, gã khổng lồ thức ăn nhanh đã biến Pháp thành thị trường thế giới có lợi nhuận cao thứ hai. Mặc dù McDonald's ở Paris thoạt đầu có vẻ giống như ở Chicago, nhà hàng đã điều chỉnh một cách cẩn thận các hoạt động tại Pháp theo sở thích của khách hàng địa phương. Ở cấp độ cơ bản nhất, mặc dù phần lớn doanh thu vẫn đến từ bánh mỳ kẹp thịt và khoai tây chiên, McDonald's Pháp đã thay đổi thực đơn của mình để làm hài lòng khẩu vị của người dân nơi đây. Ví dụ, nhà hàng có bán bánh mỳ kẹp thịt với pho mai Pháp như chevre, cantel và bleu, rưới nước sốt mù tạt ngũ cốc nguyên hạt của Pháp. Và người tiêu dùng Pháp yêu thích bánh mỳ baguette, vì vậy McDonald's đã nướng chúng nóng hổi tại các nhà hàng của mình và bán chúng dưới dạng bánh mỳ kẹp McBaguette đặc trưng của Pháp.



✱Thích ứng sản phẩm toàn cầu: Bằng cách điều chỉnh thực đơn và hoạt động theo nhu cầu và sở thích của người tiêu dùng Pháp cùng văn hóa của họ, McDonald's đã biến Pháp thành thị trường thế giới có lợi nhuận cao thứ hai.
ERIC PIERMONT/AFG/Getty Images/Newscom

Nhưng có lẽ sự khác biệt lớn nhất không nằm ở đồ ăn, mà là thiết kế của chính các nhà hàng, đã được điều chỉnh cho phù hợp với lối sống của người Pháp. Ví dụ,

thời gian bữa ăn của người Pháp có xu hướng dài hơn, với lượng thức ăn tiêu thụ nhiều hơn trong mỗi lần thưởng thức. Vì vậy McDonald's đã tinh chỉnh nội thất nhà hàng để tạo ra một môi trường thoải mái, thân thiện, nơi khách hàng muốn nán lại và có thể đặt thêm một ly cà phê hoặc món tráng miệng. McDonald's thậm chí còn cung cấp dịch vụ bàn phụ. Kết quả là một khách hàng trung bình của McDonald's Pháp chi khoảng gấp 4 lần số tiền so với một khách hàng Mỹ.

Người làm marketing dịch vụ cũng phải đối mặt với những thách thức đặc biệt khi đem thương hiệu vươn tầm quốc tế. Một số ngành dịch vụ có lịch sử hoạt động quốc tế lâu dài. Ví dụ, ngành ngân hàng thương mại là một trong những ngành đầu tiên phát triển ra phạm vi quốc tế. Các ngân hàng đã phải cung cấp các dịch vụ toàn cầu để đáp ứng nhu cầu tín dụng và ngoại hối của khách hàng ở nước sở tại. Trong những năm gần đây, nhiều ngân hàng đã hoàn toàn toàn cầu hóa. Chẳng hạn, Ngân hàng Deutsche của Đức phục vụ hơn 28 triệu khách hàng thông qua 2.700 chi nhánh tại hơn 70 quốc gia. Đối với các khách hàng trên toàn thế giới muốn phát triển toàn cầu, Ngân hàng Deutsche có thể đầu tư không chỉ ở Frankfurt mà còn ở Zurich, London, Paris, Tokyo và Moscow.[28]

Các nhà bán lẻ là một trong những doanh nghiệp dịch vụ toàn cầu hóa sớm nhất. Khi thị trường trong nước trở nên bão hòa, các nhà bán lẻ Mỹ như Walmart, Office Depot và Saks Fifth Avenue có xu hướng mở rộng sang những thị trường phát triển nhanh hơn ở nước ngoài. Chẳng hạn, Walmart hiện phục vụ 260 triệu khách hàng hàng tuần tại 28 quốc gia; bộ phận bán hàng quốc tế của hãng đóng góp gần 29% tổng doanh số. Các nhà bán lẻ nước ngoài cũng đang thực hiện những động thái tương tự. Người mua sắm châu Á hiện có thể mua những sản phẩm của Mỹ trong các cửa hàng Carrefour thuộc sở hữu của Pháp. Carrefour – nhà bán lẻ lớn thứ 6 của thế giới, đứng sau các công ty như Walmart, Costco, Kroger, Đức, Schwar Schwarz và UK Tes Tesco – hiện đang điều hành hơn 10.000 cửa hàng tại 34 quốc gia. Đây là nhà bán lẻ hàng đầu ở châu Âu, Brazil và Argentina, cũng là nhà bán lẻ nước ngoài lớn nhất tại Trung Quốc.[29]

Xu hướng phát triển các doanh nghiệp dịch vụ toàn cầu sẽ tiếp tục, đặc biệt là trong lĩnh vực ngân hàng, hàng không, viễn thông và dịch vụ chuyên nghiệp. Ngày nay, các doanh nghiệp dịch vụ không còn chỉ theo sau khách hàng của họ. Thay vào đó, họ đang dẫn đầu trong việc mở rộng nội bộ.

TỔNG QUÁT CÁC MỤC TIÊU VÀ THUẬT NGỮ CHÍNH

TỔNG QUÁT CÁC MỤC TIÊU

Một sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp thường phải đối mặt với vòng đời giới hạn và phải được thay thế bằng các sản phẩm mới hơn. Nhưng các sản phẩm mới có thể thất bại – những rủi ro của sự đổi mới cũng lớn như lợi nhuận mà nó mang lại. Chìa khóa cho sự đổi mới thành công nằm ở nỗ lực toàn diện tập trung vào khách hàng, lập kế hoạch chặt chẽ và một quy trình phát triển sản phẩm mới có hệ thống.

Mục tiêu 9-1: Giải thích cách thức các doanh nghiệp tìm kiếm và phát triển ý tưởng sản phẩm mới.

Các doanh nghiệp tìm kiếm và phát triển ý tưởng sản phẩm mới từ nhiều nguồn khác nhau. Nhiều ý tưởng sản phẩm mới xuất phát từ các *nguồn nội bộ*. Các doanh nghiệp sẽ tiến hành R&D chính thức, hoặc lựa chọn các nhân viên, thúc giục họ nghĩ ra và phát triển ý tưởng sản phẩm mới. Những ý tưởng khác đến từ các *nguồn bên ngoài*. Doanh nghiệp sẽ theo dõi các *đối thủ cạnh tranh* và lấy ý tưởng từ *nhà phân phối và nhà cung cấp* – những người gần gũi với thị trường và có thể chuyển thông tin về những vấn đề của người tiêu dùng cũng như khả năng đưa ra sản phẩm mới.

Có lẽ những nguồn ý tưởng sản phẩm quan trọng nhất chính là *khách hàng*. Các doanh nghiệp quan sát khách hàng, mời họ gửi ý tưởng và đề xuất, thậm chí mời họ tham gia quá trình phát triển sản phẩm mới. Nhiều doanh nghiệp hiện đang phát triển các chương trình nguồn lực cộng đồng hoặc đổi mới ý tưởng mở rộng nhằm kêu gọi cộng đồng rộng lớn gồm khách hàng, nhân viên, nhà khoa học và nhà nghiên cứu độc lập, thậm chí công chúng vào quá trình đổi mới sản phẩm. Những doanh nghiệp thực sự sáng tạo không chỉ dựa vào một nguồn lực để phát triển các ý tưởng sản phẩm mới.

Mục tiêu 9-2: Liệt kê và xác định các bước trong quy trình phát triển sản phẩm mới cùng những cân nhắc chính trong việc quản lý quy trình này.

Quy trình phát triển sản phẩm mới bao gồm 8 bước nối tiếp nhau. Quy trình này bắt đầu với việc *tạo lập ý tưởng*. Tiếp đến là *sàng lọc ý tưởng*, giúp giảm số lượng ý tưởng dựa trên tiêu chí riêng của doanh nghiệp. Những ý tưởng vượt qua bước sàng lọc tiếp tục thông qua *phát triển mô tả sản phẩm*, tức là đưa ra một phiên bản chi tiết của ý tưởng sản phẩm mới có ý nghĩa với người tiêu dùng. Bước này bao gồm *thử nghiệm bản mô tả*, trong đó các mô tả sản phẩm mới được thử nghiệm với một nhóm người tiêu dùng mục tiêu để xác định xem các khái niệm đó có hấp dẫn người tiêu dùng hay không. Các mô tả đủ tiêu chuẩn sẽ được đưa vào bước *phát triển chiến lược marketing*, trong đó một chiến lược marketing ban đầu cho sản phẩm mới được phát triển từ khái niệm sản phẩm. Đến bước *phân tích kinh doanh*, việc đánh giá doanh số, chi phí và dự báo lợi nhuận cho một sản phẩm mới được tiến hành để xác định xem sản phẩm mới có khả năng đáp ứng các mục tiêu của doanh nghiệp hay không. Khi đạt được kết quả tích cực ở bước này, các ý tưởng trở nên cụ thể hơn thông qua *phát triển sản phẩm*, *thử nghiệm marketing* và cuối cùng được ra mắt trong quá trình *thương mại hóa*.

Việc phát triển sản phẩm mới không chỉ dừng lại ở những bước này. Các doanh nghiệp phải có một cách tiếp cận toàn diện, có hệ thống để quản lý quy trình này. Phát triển sản phẩm mới thành công đòi hỏi sự nỗ lực tập trung dựa vào khách hàng, dựa vào đội nhóm và phát triển một cách có hệ thống.

Mục tiêu 9-3: Mô tả các giai đoạn vòng đời sản phẩm và sự thay đổi về chiến lược marketing trong vòng đời sản phẩm.

Mỗi sản phẩm có *vòng đời* được đánh dấu bằng một loạt vấn đề và cơ hội luôn thay đổi. Doanh số của một sản phẩm điển hình đi theo một đường cong hình chữ S được tạo thành từ 5 giai đoạn. Vòng đời sản phẩm bắt đầu với giai đoạn *phát triển sản phẩm*, trong đó doanh nghiệp tìm kiếm và phát triển ý tưởng sản phẩm mới. *Giai đoạn giới thiệu* được đánh dấu bằng sự tăng trưởng chậm và lợi nhuận thấp khi sản phẩm được phân phối ra thị trường. Nếu thành công, sản phẩm bước vào *giai đoạn tăng trưởng*, mang lại sự tăng trưởng doanh số nhanh chóng và gia tăng lợi nhuận. Tiếp đến là *giai đoạn bão hòa*, trong đó tăng trưởng doanh số bán hàng của sản phẩm chậm lại và lợi nhuận ổn định. Cuối cùng, sản phẩm bước vào *giai đoạn suy thoái*, trong đó doanh số và lợi nhuận giảm dần. Nhiệm vụ của doanh nghiệp

trong giai đoạn này là nhận ra sự suy thoái và quyết định xem có nên duy trì, thu hoạch hay ngừng sản xuất sản phẩm hay không. Các giai đoạn khác nhau của vòng đời sản phẩm đòi hỏi những chiến lược và chiến thuật marketing khác nhau.

Mục tiêu 9-4: Thảo luận về hai vấn đề sản phẩm bổ sung: các quyết định sản phẩm có trách nhiệm xã hội và marketing sản phẩm, dịch vụ quốc tế.

Những người làm marketing phải xem xét hai vấn đề sản phẩm bổ sung. Vấn đề thứ nhất là trách nhiệm xã hội. Điều này bao gồm các vấn đề và quy định chính sách công liên quan đến việc mua lại hoặc loại bỏ sản phẩm, bảo vệ bằng sáng chế, chất lượng và an toàn cũng như bảo hành sản phẩm. Vấn đề thứ hai liên quan đến các thách thức đặc biệt mà những người làm marketing sản phẩm và dịch vụ quốc tế phải đối mặt. Những người làm marketing quốc tế phải quyết định mức độ chuẩn hóa hoặc điều chỉnh dịch vụ của họ để phù hợp với thị trường thế giới.

Các thuật ngữ chính

Mục tiêu 9-1
Phát triển sản phẩm mới
Mục tiêu 9-2
Tạo lập ý tưởng
Nguồn lực cộng đồng
Sàng lọc ý tưởng
Mô tả sản phẩm
Thử nghiệm bản mô tả
Phát triển chiến lược marketing
Phân tích kinh doanh
Phát triển sản phẩm
Thử nghiệm marketing
Thương mại hóa
Phát triển sản phẩm mới dựa vào khách hàng
Phát triển sản phẩm mới dựa vào đội nhóm

Mục tiêu 9-3
Vòng đời sản phẩm (PLC)
Phong cách
Thời trang
Mốt
Giai đoạn giới thiệu
Giai đoạn tăng trưởng
Giai đoạn bão hòa
Giai đoạn suy thoái

THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP TƯ DUY

Câu hỏi thảo luận

9-1 Tại sao nhiều sản phẩm lại mới thất bại? (AACSB: Trao đổi)

9-2 Tạo lập ý tưởng là gì? Liệt kê và giải thích các nguồn ý tưởng sản phẩm mới. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

9-3 Những hành động nào được thực hiện trong bước phân tích kinh doanh của quy trình phát triển sản phẩm mới? Làm thế nào để một doanh nghiệp thực hiện bước này? (AACSB: Trao đổi)

9-4 Làm thế nào các doanh nghiệp có thể áp dụng một cách tiếp cận toàn diện để quản lý phát triển sản phẩm mới? (AACSB: Trao đổi)

9-5 Mô tả các tùy chọn có sẵn cho những người làm marketing sản phẩm trong giai đoạn suy thoái của vòng đời sản phẩm. (AACSB: Trao đổi)

Bài tập tư duy

9-6 Các doanh nghiệp lớn và nhỏ thuộc tất cả các ngành đang tìm kiếm những ý tưởng đổi mới sản phẩm từ nguồn lực cộng đồng. Nghiên cứu 3 chiến dịch nguồn lực cộng đồng mà các doanh nghiệp đã sử dụng trong vòng 2 năm qua. Chúng có thành công hay không? Hãy giải thích tại sao. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

9-7 Chia thành các nhóm nhỏ và nghiên cứu sản phẩm xe không người lái. Sản phẩm này được hình thành trong giai đoạn nào của quy trình phát triển sản phẩm mới? Những thách thức mà các công ty như Google, Apple, Amazon và Ford phải đối mặt trong việc đưa sản phẩm này đến giai đoạn ra mắt là gì? (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

9-8 Nêu ví dụ về một doanh nghiệp đã tung ra một sản phẩm tiêu dùng mới trong vòng 5 năm qua. Trình bày cách thức mà doanh nghiệp thực hiện 4P trong việc ra mắt sản phẩm và thảo luận về thành công của sản phẩm kể từ khi ra mắt. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

ỨNG DỤNG VÀ TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Marketing trực tuyến, di động và phương tiện truyền thông xã hội Khám chữa bệnh từ xa

Khi phần lớn chi phí chăm sóc sức khỏe hiện nay đều dành cho việc điều trị các bệnh mãn tính và hầu hết những lần đến phòng cấp cứu là không khẩn cấp, thời đại dành cho khám chữa bệnh từ xa đã đến. Bệnh nhân có thể bấm điện thoại, máy tính bảng và bàn phím thay vì phải đến phòng khám hoặc phòng cấp cứu. Công nghệ giúp các bác sĩ thăm khám cho bệnh nhân thông qua Skype hoặc FaceTime trên điện thoại thông minh, truy cập các xét nghiệm y tế qua hồ sơ y tế điện tử và gửi đơn thuốc đến một nhà thuốc địa phương nơi bệnh nhân đang ở – tất cả đều được thực hiện từ xa. Ngành công nghiệp khám chữa bệnh từ xa vẫn còn ở giai đoạn đầu, mới chỉ đạt mức doanh thu 200 triệu đô-la hàng năm, nhưng nó được dự đoán sẽ tăng trưởng thành một ngành công nghiệp với doanh thu gần 2 tỷ đô-la chỉ trong vài năm. Công nghệ không phải là lý do duy nhất cho sự tăng trưởng của ngành này. Đạo luật HITECH khuyến khích hồ sơ y tế điện tử cũng đang tạo điều kiện cho sự phát triển của ngành.

9-9 Nghiên cứu ngành công nghiệp khám chữa bệnh từ xa và mô tả 2 công ty cung cấp dịch vụ này. Những ưu và nhược điểm của việc cung cấp dịch vụ y tế theo cách này là gì và nó có được định hướng bởi chính phủ hoặc ngành không? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

9-10 Khám chữa bệnh từ xa hình thành trong giai đoạn nào của vòng đời sản phẩm? Công nghệ di động đóng vai trò gì trong sự phát triển của ngành công nghiệp này? Giải thích. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Đạo đức marketing Hãy suy nghĩ để tìm ra cách!

Trong nhiều năm, dòng điện đã được sử dụng để điều trị các rối loạn não, chẳng hạn như trầm cảm, bệnh Parkinson và động kinh. Các phương pháp xử lý điện truyền thống là xâm lấn và yêu cầu sử dụng dòng điện lớn hoặc thiết bị cấy ghép vào não để đạt được kết quả tích cực. Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng việc sử dụng dòng điện liều thấp không xâm lấn được cung cấp bởi pin 9V vào não bộ của người lớn và trẻ em giúp họ học toán cũng như ngôn ngữ tốt hơn. Chỉ với 55 đô-la, bạn có thể mua thiết bị kích thích dòng điện trực tiếp xuyên sọ (tDCS) nhằm đạt điểm cao hơn ở trường. Bộ công cụ cơ bản của bộ kích thích não tDCS cho phép người dùng lựa chọn giữa bốn cấp độ khác nhau và một chiếc mũ màu xanh xinh xắn để cố định các điện cực vào hộp sọ. Tuy nhiên, người mua nên cẩn thận vì các thiết bị này chưa được Cơ quan Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm xem xét cũng như phê duyệt dưới dạng thiết bị y tế.

9-11 Thảo luận về các vấn đề đạo đức xung quanh loại sản phẩm này. Có nghiên cứu đáng tin cậy nào bảo đảm về tuyên bố và sự an toàn của các sản phẩm mới này hay không? (AACSB: Trao đổi; Lý luận đạo đức)

9-12 Quan điểm của Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Mỹ về các loại thiết bị và những sản phẩm khác được bán trên thị trường dưới dạng chất tăng cường nhận thức, chẳng hạn như thuốc thay thế thảo dược ra sao? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Marketing qua các con số Chữa răng tại nhà

Với sự già hóa dân số và ngày càng nhiều bệnh nhân ngại đến phòng khám nha khoa vô trùng, các nha sĩ đang tìm cơ hội phát triển dịch vụ chữa răng tại nhà. Tập đoàn nha khoa Blende đã thực hiện dịch vụ này tại San Francisco và New York, bao gồm mọi thứ từ kiểm tra định kỳ và làm sạch đến chữa trị chân răng. Một số bệnh nhân giàu có và thích dịch vụ cá nhân, trong khi những người khác đa phần là người nội trợ cao tuổi không thể đến phòng khám nha khoa. Dựng một phòng khám nha khoa tại nhà đòi hỏi phải có thêm thiết bị, chẳng hạn như máy X-quang cầm tay, bình chứa nước vô trùng, máy khoan nha khoa, đèn chiếu sáng và máy tính xách tay. Chỉ riêng một máy X-quang cầm tay đã có giá 8.000 đô-la. Tham khảo mục Marketing qua các con số để trả lời các câu hỏi sau.

9-13 Các loại chi phí cố định có liên quan đến dịch vụ này là gì? Ước tính tổng chi phí cố định cho dịch vụ bổ sung này và

giả sử tỷ lệ đóng góp là 40%, xác định doanh số cần thiết để hòa vốn với mức tăng chi phí cố định để cung cấp dịch vụ bổ sung này. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phân tích)

9-14 Nha sĩ phải xem xét những yếu tố nào khác trước khi cung cấp dịch vụ này – ngoài dịch vụ tại phòng khám của mình? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Tình huống video Gót thay thế Day2Night

Nhiều phụ nữ yêu thích vẻ ngoài thời trang và hiệu ứng tăng chiều cao của giày cao gót. Nhưng ai cũng biết những vấn đề liên quan đến việc đi chúng. Ví dụ, họ cảm thấy rất khó chịu khi phải mang giày cao gót đi bộ dù chỉ với khoảng cách ngắn. Đối với các hoạt động khác, tốt hơn bạn nên cầm theo một đôi giày thứ hai.

Đó là lúc Gót thay thế Day2Night xuất hiện. Được tạo ra bởi một người phụ nữ sau một đêm khiêu vũ, đôi giày Day2Night ngay lập tức chuyển đổi thành bất kỳ một trong bốn loại gót chân, từ giày cao gót thấp đến giày cao gót mũi nhọn. Một gót giày có thể thay thế làm cho những đôi giày cao gót này trở thành một đề xuất công nghệ cao. Ngoài việc ra mắt một dòng giày, Day2Night đang tìm cách cấp phép công nghệ cho các nhà sản xuất giày khác.

Sau khi xem video giới thiệu Gót thay thế Day2Night, hãy trả lời các câu hỏi sau:

9-15 Dựa trên các giai đoạn phát triển sản phẩm mới, thảo luận về cách Day2Night có khả năng được phát triển.

9-16 Dòng giày Day2Night phù hợp nhất với giai đoạn nào của vòng đời sản phẩm? Khi công ty cố gắng ra mắt những đôi giày này, họ nên triển khai marketing chúng như thế nào?

9-17 Day2Night đang phải đối mặt những thách thức nào?

Tình huống doanh nghiệp Bose: Sản phẩm tốt hơn thông qua nghiên cứu

Trong một cuộc khảo sát gần đây của hãng chiến lược thương hiệu Lippincott, thương hiệu đáng tin cậy nhất trong ngành điện tử tiêu dùng không phải là Apple. Cũng không phải Samsung, Sony hay Microsoft. Đó là Bose – tập đoàn tư nhân có quy mô còn khá nhỏ, chuyên sản xuất các thiết bị âm thanh sáng tạo trong hơn 50 năm qua. Mặc dù đã sản xuất hơn 30 triệu bộ tai nghe mới vào năm ngoái, Bose chỉ đạt doanh thu khoảng 4 tỷ đô-la so với 234 tỷ đô-la của Apple. Nhưng khi nói đến niềm đam mê của khách hàng đối với thương hiệu của họ, công ty công nghệ có trụ sở tại Massachusetts này thậm chí còn vượt trội hơn cả Apple. Bose tạo ra kết nối người tiêu dùng sâu sắc dựa trên sự đơn giản trong thiết kế thương hiệu và chức năng tuyệt vời.

Bose tuân thủ nghiêm ngặt một tập hợp các giá trị đã định hướng cho công ty kể từ khi nó được thành lập. Hầu hết các công ty ngày nay tập trung vào việc phát triển doanh thu, lợi nhuận và giá cổ phiếu. Họ cố gắng vượt qua đối thủ cạnh tranh bằng cách đa dạng hóa các dòng sản phẩm với những tính năng và thuộc tính mà các công ty khác không có. Mặc dù Bose không bỏ qua các yếu tố như vậy, nhưng lợi thế cạnh tranh của nó bắt nguồn từ triết lý doanh nghiệp độc đáo. CEO Bob Maresca cho biết: "Chúng tôi không nghiêm túc trong việc kiếm tiền." Với việc tập trung vào nghiên cứu và đổi mới sản phẩm, ông chỉ ra rằng "việc kinh doanh gần như là một sự cân nhắc thứ yếu."

Triết lý của Bose

Để hiểu về Bose, trước tiên bạn phải hiểu về người sáng lập Bose. Vào thập niên 1950, nhà sáng lập Amar Bose học văn bằng thứ ba tại Viện Công nghệ Massachusetts. Ông có hứng thú nghiên cứu và tìm tòi các lĩnh vực kỹ thuật điện khác nhau. Ông cũng vô cùng say mê âm nhạc. Khi mua hệ thống hi-fi đầu tiên của mình – một mô hình mà ông tin rằng có thông số kỹ thuật tốt nhất – ông đã thất vọng về khả năng tái tạo âm thanh trung thực của hệ thống này. Vì vậy, ông bắt đầu nghiên cứu rất nhiều vấn đề để tìm ra giải pháp. Và ông đã bắt đầu một nghiên cứu sâu rộng mà cuối cùng sẽ dẫn đến việc thành lập Tập đoàn Bose vào năm 1964. Nó cũng dẫn đến sự phát triển khẩu hiệu lâu đời của Bose: "Âm thanh tốt hơn thông qua nghiên cứu."

Ngay từ những ngày đầu, Amar Bose luôn tuân thủ các nguyên tắc cốt lõi đã định hướng triết lý của công ty. Khi thực hiện nghiên cứu đầu tiên về loa và âm thanh, ông đã làm một việc mà từ đó lặp đi lặp lại nhiều lần tại Bose. Ông bỏ qua những công nghệ hiện có và bắt đầu hoàn toàn từ đầu – một điều không phổ biến trong các chiến lược phát triển sản phẩm.

Khác với các chiến lược doanh nghiệp điển hình, Amar Bose đưa tất cả các công ty tư nhân có lợi nhuận vào nghiên cứu và phát triển – một thực tế phản ánh niềm đam mê nghiên cứu và nỗ lực sản xuất các sản phẩm chất lượng cao nhất. Khi làm như

vậy, ông cũng bỏ qua quá trình tìm ra những gì khách hàng muốn, thay vào đó giữ cho nghiên cứu của mình giới hạn trong phòng thí nghiệm và tập trung vào các thông số kỹ thuật để tạo ra một sản phẩm cao cấp.

Ngày nay, phương pháp này được coi là dị giáo trong thế giới đổi mới. Amar đã theo đuổi phương pháp này vì ông có thể. Ông thường chỉ ra rằng các công ty đại chúng có danh sách dài những ràng buộc không áp dụng cho các công ty tư nhân, đồng thời nhấn mạnh: "Nếu làm việc cho một công ty khác, tôi đã bị sa thải từ lâu." Vì lý do này, Bose luôn thề rằng sẽ không bao giờ đưa công ty ra công chúng. "Điều đó đối với tôi cũng đồng nghĩa với việc bị mất công ty. Sở thích thực sự của tôi là nghiên cứu – đó là sự phấn khích – và tôi sẽ có thể thực hiện các dự án dài hạn với Phố Wall đang đầy rẫy cạnh tranh khốc liệt."

Đổi mới theo cách của Bose

Công ty khởi đầu rất khiêm tốn và giờ đây đã có một số lượng lớn dòng sản phẩm vượt ra ngoài dòng âm thanh gia đình cốt lõi của nó. Các dòng sản phẩm bổ sung nhắm vào một loạt ứng dụng thu hút sự chú ý sáng tạo của Amar Bose trong nhiều năm qua, bao gồm quân sự, ô tô, xây nhà/tu sửa, hàng không cùng hệ thống âm thanh thương mại và chuyên nghiệp. Công ty thậm chí còn có một bộ phận marketing thiết bị thử nghiệm cho các tổ chức nghiên cứu, trường đại học, công ty thiết bị y tế và công ty kỹ thuật trên toàn thế giới. Dưới đây chỉ là một vài trong số các sản phẩm minh họa cho những đột phá sáng tạo được đưa ra bởi công ty.

Loa. Sản phẩm đầu tiên của Bose là loa được giới thiệu vào năm 1965. Kỳ vọng doanh số bán loa đạt 1 triệu đô-la trong năm đầu tiên, Bose đã sản xuất 60 sản phẩm nhưng chỉ bán được 40. Loa Bose ban đầu đã phát triển thành hệ thống loa trực tiếp/phản xạ 901 ra mắt vào năm 1968. Hệ thống loa này được thiết kế dựa trên khái niệm rằng âm thanh sống truyền đến tai người thông qua các kênh trực tiếp cũng như phản xạ (ngoài tường, trần nhà và những vật thể khác). Loại loa này có cấu hình hoàn toàn khác lạ. Có hình dạng bằng 1/8 kích thước một quả cầu và được đặt úp vào một góc phòng, các sóng âm thanh phản xạ từ các bức tường và lấp đầy căn phòng với âm thanh vòm vang vọng từ mọi phía. Loa không có loa dải trầm hay dải cao, mà được cấu tạo bởi 8 trình điều khiển tầm trung cỡ 11cm. Loa cũng rất nhỏ so với các loa cao cấp thời đó. Thiết kế này tiến gần hơn với bản chất âm thanh và tác động cảm xúc của nhạc sống hơn bất kỳ thứ gì khác trên thị trường, nhờ đó giành được sự hoan nghênh của toàn bộ ngành ngay lập tức. Được coi là đột phá vào thời điểm đó, cách tiếp cận phản xạ này thường được sử dụng trong các hệ thống rạp hát gia đình trong toàn ngành công nghiệp hiện nay.

Tuy nhiên, trước đó, Bose đã có một thời gian khó thuyết phục khách hàng về giá trị của những chiếc loa sáng tạo này. Vào thời điểm bùng nổ loa trầm, loa cao tần và loa có kích thước càng to càng tốt, loạt sản phẩm 901 ban đầu không được đón nhận. Vào năm 1968, một nhân viên bán lẻ đã giải thích cho Amar Bose lý do tại sao loa không thể bán được:

"Hãy nhìn xem, tôi thích loa của ông nhưng không thể bán nó vì nó làm tôi mất hết uy tín của một nhân viên bán hàng. Tôi không thể giải thích cho khách hàng lý do tại sao 901 không có loa trầm hay loa cao tần nào. Một khách hàng bước vào, sau khi thấy loa này có kích thước nhỏ quá, anh ta bắt đầu nhìn vào bên trong thùng loa. Tôi đi đến chỗ anh ta, và anh ta nói: 'Anh để loa trầm ở đâu thế?' Tôi nói với anh ta: 'Tôi không có loa trầm đâu.' Và anh ta nói: 'Anh là gã nói dối,' sau đó quay đi.

Để giải quyết vấn đề về uy tín này, Bose đã phát triển một năng lực cốt lõi khác – xác định và nhắm mục tiêu đúng khách hàng với những sản phẩm mà họ tự tin là vượt trội so với các sản phẩm tốt nhất hiện có. Đối với Bose, điều này thường có nghĩa là nhắm mục tiêu vào các khách hàng có thu nhập cao hơn, những người yêu thích âm thanh nhưng muốn có một sản phẩm tốt và sẵn sàng trả giá cao cho nó. Đối với sản phẩm 901, công ty cần có chiến thuật trưng bày và trình diễn một cách thật sáng tạo. Cách tiếp cận này đã có tác dụng. Mặc dù ngày nay những người mê âm nhạc khó tính chế giễu các sản phẩm của Bose là lừa đảo, nhưng những khách hàng có kỳ vọng, những người không bị ảnh hưởng bởi các thông số kỹ thuật định trước cho rằng các sản phẩm của Bose thật đặc biệt. Kể từ lúc sản phẩm 901 được biết đến, nó đã thành công đến nỗi Amar Bose đã tạo dựng được uy tín cao trong các sản phẩm về loa.

Danh sách các đổi mới về loa chính tại Bose rất dài. Vào thập niên 1970, công ty đã giới thiệu âm thanh giống như buổi hòa nhạc trong hệ thống loa trực tiếp/phản xạ có kích thước như một chiếc kệ sách mã hiệu 301. Trải qua 14 năm nghiên cứu, công ty đã phát triển công nghệ loa ống dẫn sóng âm – một công nghệ ngày

nay được sử dụng trong đài phát thanh Wave, hệ thống âm nhạc Wave và hệ thống âm nhạc Acoustic Wave. Vào thập niên 1980, công ty một lần nữa thay đổi quan niệm truyền thống về sự liên quan giữa kích thước loa và âm thanh. Hệ thống Acoustimass cho phép loa có kích thước chỉ bằng lòng bàn tay tạo ra chất lượng âm thanh tương đương với các hệ thống cao cấp gấp nhiều lần kích thước của chúng – một thiết kế rất phổ biến vẫn nằm trong danh mục loa Bose hiện tại. Gần đây, Bose một lần nữa giới thiệu sản phẩm nghệ thuật MusicMonitor – một cặp loa máy tính nhỏ gọn có thể phát ra âm thanh của hệ thống loa siêu trầm 3 mảnh. Và Bose đã dẫn đầu trong việc phát triển hệ thống loa không dây – một động thái nhanh chóng được tất cả các đối thủ cạnh tranh chạy theo. Không chỉ đột phá vào thời điểm được giới thiệu, từng hệ thống còn tiên tiến về mặt công nghệ đến mức Bose vẫn bán nó ngày nay, bao gồm cả loạt 901 ban đầu.

Tai nghe. Maresca nhớ lại: "Bose đã đầu tư hàng chục triệu đô-la sau 19 năm phát triển công nghệ tai nghe trước khi kiếm được lợi nhuận. Giờ đây, tai nghe là một phần quan trọng trong kinh doanh." Ban đầu, Bose tập trung vào các công nghệ giảm tiếng ồn để chế tạo tai nghe cho phi công, giúp ngăn chặn mức độ nhiễu cao do máy bay tạo ra. Không chỉ giảm thanh, tai nghe Bose còn loại bỏ tiếng ồn xung quanh để các phi công đeo chúng không nghe thấy gì ngoài âm thanh phát ra từ điện thoại. Bose nhanh chóng phát hiện ra hành khách của hãng hàng không có thể hưởng lợi nhiều như phi công từ công nghệ tai nghe của họ. Ngày nay, dòng sản phẩm QuietComfort của Bose – được sử dụng trong nhiều ứng dụng tiêu dùng – đã đặt ra tiêu chuẩn cho tai nghe chống ồn. Một nhà báo coi sản phẩm này có ý nghĩa lớn đến nỗi ông đã đưa nó vào danh sách "101 phép màu làm thay đổi thế giới" – ngay bên cạnh thuốc aspirin, giấy và bóng đèn.

Giảm xóc ô tô. Kể từ năm 1980, văn hóa đổi mới toàn diện tại Bose thậm chí đã khiến công ty đi theo con đường phát triển hệ thống giảm xóc cho ô tô. Mối quan tâm của Amar Bose đến giảm xóc manh nha từ thập niên 1950 khi ông mua cả 2 chiếc Citroen và Pontiac, mỗi chiếc đều sử dụng hệ thống giảm xóc khí nén bất tiện. Sau đó, ông bị ám ảnh bởi những thách thức kỹ thuật để đạt được khả năng vào cua tốt mà không phải ngừng lái.

Hệ thống mà Bose phát triển dựa trên các động cơ điện từ được lắp đặt ở mỗi bánh xe. Dựa trên các đầu vào từ màn hình cảm biến đường, động cơ có thể rút lại và mở rộng gần như ngay lập tức. Khi va chạm trên đường, hệ thống giảm xóc phản ứng bằng cách "nhảy ra" khỏi nó. Khi tiếp xúc với ổ gà, hệ thống giảm xóc nhả bánh xe xuống dưới rồi thu lại đủ nhanh để hành khách trên xe không cảm thấy sự xuất hiện của ổ gà. Ngoài những khả năng mang lại tiện nghi này, các động cơ bánh xe được thiết kế để giữ cho chiếc xe hoàn toàn cân bằng trong quá trình hoạt động mạnh mẽ như vào cua hoặc dừng lại. Hệ thống đã đạt được tầm nhìn của Amar Bose khi cung cấp cho người lái khả năng xử lý tốt hơn bất kỳ chiếc xe thể thao nào, đồng thời mang lại cho người ngồi trên xe sự thoải mái nhất có thể.

Bose đã đầu tư hơn 100 triệu đô-la trong 30 năm vào hệ thống giảm xóc mang tính đột phá này. Cuối cùng, hệ thống lại quá nặng và quá đắt để sử dụng cho xe khách. Tuy nhiên, thay vì bày lên kệ hàng, Bose đã làm những gì mình thường làm – tìm ra một thị trường nơi công nghệ có thể được sử dụng để cung cấp giá trị khách hàng thực sự. Công ty hiện đang bán một phiên bản nhỏ, nhẹ hơn của hệ thống giảm xóc Bose như hệ thống ghế Bose Ride dành cho xe tải hạng nặng. Vượt qua cả hệ thống treo khí hiện tại và các công nghệ thông thường khác về hiệu suất, mức giá 6.000 đô-la của nó cũng vượt quá 5-10 lần giá của một chiếc xe tải. Mặc dù ban đầu, hầu hết các công ty và tài xế đều nghi ngờ, nhưng ý kiến của một tài xế ở Texas đã khiến giá trị của sản phẩm này tăng lên, ngay cả với mức giá cao đáng kể: "Tôi bị đau lưng. Tôi từng bị bầm ở lưng và cổ mỗi khi lái xe. Chiếc xe tải vẫn nảy trên cung đường xóc, nhưng tôi thì không. Tôi cảm thấy như đang lơ lửng và tách ra hoàn toàn khỏi chiếc xe."

Cam kết nghiên cứu và phát triển của Bose đã tạo ra những sản phẩm tiên tiến, góp phần tạo nên niềm tin mà khách hàng của Bose dành cho công ty. Khách hàng biết rằng công ty quan tâm nhiều hơn đến lợi ích của họ – về việc tạo ra những sản phẩm tốt nhất – hơn là tối đa hóa lợi nhuận. Xét trên khía cạnh một công ty không quan tâm quá nhiều đến lợi nhuận, Bose đã làm tốt nhiệm vụ của mình. Trong thị trường tai nghe cá nhân, Bose chỉ đứng thứ hai sau Beats (Apple) với 11% thị phần. Và với sản phẩm loa không dây hiện đang thống trị doanh số loa, Bose dẫn đầu với tỷ lệ 22%, cao hơn 6 điểm so với dòng sản phẩm của Sonos

Amar Bose đã qua đời cách đây vài năm ở tuổi 83. Với niềm đam mê của một nhà khoa học chân chính, ông đã làm việc mỗi ngày trong suốt độ tuổi 80 của mình. "Ông tràn đầy năng lượng còn hơn cả một người 18 tuổi," Maresca từng nói. "Mỗi người trong số những người không tán thành chỉ khiến ông càng thêm quyết

tâm và kiên định." Đạo đức công việc đó chứng minh cho niềm đam mê của người đàn ông đã hình thành nên một trong những công ty sáng tạo và đáng tin cậy nhất hiện nay. Những triết lý của ông đã tạo ra danh sách dài những sáng kiến đột phá của Bose. Thậm chí ngày nay, công ty vẫn tiếp tục đạt được thành công bằng cách tuân theo một trong những triết lý cơ bản khác của Amar Bose: "Quy mô tiềm năng của thị trường? Chúng tôi thực sự không biết. Chúng tôi chỉ biết mình có một công nghệ rất khác biệt và tốt hơn nhiều đến mức nhiều người sẽ muốn nó."

Câu hỏi thảo luận

9-18 Dựa trên các khái niệm được thảo luận trong chương này, hãy mô tả những yếu tố đã góp phần vào sự thành công của sản phẩm mới của Bose.

9-19 Khách hàng có đóng vai trò trung tâm trong quá trình phát triển sản phẩm của Bose không? Hãy giải thích.

9-20 Bose khác biệt như thế nào đối với việc quản lý vòng đời sản phẩm?

9-21 Về vòng đời sản phẩm, Bose phải đối mặt với những thách thức nào trong việc quản lý danh mục sản phẩm?

9-22 Bose có thể tiếp tục duy trì văn hóa đổi mới mà thiếu Amar Bose không?

Nguồn: David Carnoy, "Bose's New Beat," *CNet*, 3/2/2016, www.cnet.com/news/bose-new-beat-ceo-maresca-profile/; Jeff Berman, "Trying to Beat Beats in the Headphone Category Remains a Challenge," *Home Theater Review*, 21/3/2016, www.hometheaterreview.com/trying-to-beat-beats-in-the-headphone-category-remains-a-challenge/; Brian Dumaine, "Amar Bose," *Fortune Small Business*, 1/9/2004, http://money.cnn.com/magazines/fsb/fsb_archive/2004/09/01/8184686/; Olga Kharif, "Seling Sound: Bose Knows," *Bloomberg*, 14/5/2006, www.bloomberg.com/news/articles/2006-05-14/selling-sound-bose-knows; "The Most Trusted Brands Are Like People – Open, Real, and Even Flawed," 16/1/2014, www.lippincotil.com/en/news/the-most-trusted-brands-are-like-people-open-real-and-even-flawed/; và www.bose.com/en_us/about_bose.html, truy cập tháng 7/2016.

10 ĐỊNH GIÁ

Hiểu và nắm giữ giá trị khách hàng

TỔNG QUAN

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét công cụ quan trọng thứ hai trong marketing hỗn hợp – định giá. Nếu phát triển, quảng bá và phân phối sản phẩm là hạt giống của kinh doanh thành công thì định giá có hiệu quả chính là kết quả thu hoạch. Những doanh nghiệp thành công trong việc tạo ra giá trị khách hàng bằng các hoạt động marketing hỗn hợp khác vẫn phải nắm bắt một phần giá trị này qua giá cả mà họ áp dụng. Trong chương này, chúng ta sẽ trao đổi về tầm quan trọng của định giá, khám phá 3 chiến lược định giá chính, đồng thời xem xét các yếu tố bên trong và bên ngoài tác động tới quyết định định giá. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ nghiên cứu một số phương pháp và cân nhắc khác về định giá.

Để bắt đầu, chúng ta sẽ đánh giá tầm quan trọng của định giá trong lĩnh vực bán lẻ trực tuyến. Có thể bạn chưa biết, hiện nay đang diễn ra cuộc chiến về giá cả giữa Walmart – nhà bán lẻ lớn nhất thế giới và Amazon – nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất hành tinh. Mỗi chiến binh mang đến trận chiến một kho vũ khí hùng mạnh. Hiện tại, tâm điểm cuộc chiến là giá cả. Nhưng về lâu dài, cả hai cần nhiều hơn là giá cả để chiến thắng. Phần thưởng sẽ dành cho công ty mang lại trải nghiệm khách hàng trực tuyến tổng thể và giá trị tốt nhất trong cùng mức giá.

WALMART VÀ AMAZON: CUỘC CHIẾN GIÁ CẢ CHO VỊ TRÍ THỐNG TRỊ NGÀNH BÁN LẺ TRỰC TUYẾN

Tiêu đề "Walmart đấu với Amazon: Hãy nổ súng" xuất hiện trên các mặt báo. Ali đấu với Fazier. Coke với Pepsi. Yankees với Red Sox. Và bây giờ, hai đấu sĩ bán lẻ hạng nặng đang khai chiến với tất cả những gì họ sở hữu. Mục tiêu của cuộc chiến? Thống trị ngành bán lẻ trực tuyến. Vũ khí được lựa chọn? Giá cả, ít nhất cho đến hiện tại – một điều tất yếu khi cả hai chiến binh đã có lợi thế chi phí thấp từ lâu.

Mỗi bên đều quyết liệt theo đúng nghĩa của nó. Walmart thống trị bán lẻ ngoại tuyến. Khẩu hiệu "Tiết kiệm tiền. Sống tốt hơn" định hướng vào giá cả đã giúp hãng trở thành nhà bán lẻ và công ty lớn nhất thế giới cho đến nay. Ngược lại, Amazon là "Walmart của bán lẻ trực tuyến" – cửa hàng bách hóa trực tuyến của tất cả chúng ta. Mặc dù tổng doanh số hàng năm của Walmart đạt con số khổng lồ là 482 tỷ đô-la, gấp hơn 4,5 lần doanh số 107 tỷ đô-la của Amazon,

nhưng doanh số bán hàng trực tuyến của Amazon lại lớn gấp gần 8 lần so với Walmart. Theo một ước tính, Amazon chiếm gần 40% toàn bộ doanh số bán hàng trực tuyến trong mùa bán hàng gần đây nhất, lớn hơn doanh số bán hàng trực tuyến của 21 đối thủ liền kề gộp lại.

Tại sao Walmart lại lo lắng về đối thủ Amazon? Dù gì trong hiện tại, doanh số bán hàng trực tuyến của hãng này chỉ chiếm 7% tổng doanh số bán lẻ của Mỹ. Doanh số bán của Walmart hầu hết đạt được thông qua hoạt động của 11.000 cửa hàng thực tế, trong khi doanh số bán trực tuyến chỉ chiếm 2,8% tổng doanh số bán lẻ của công ty. Nhưng đây không phải cuộc chiến hiện tại mà là cuộc chiến cho tương lai. Doanh số bán hàng trực tuyến đang tăng trưởng gấp 3 lần so với tỷ lệ tăng trưởng của doanh số bán hàng ngoại tuyến. Trong vòng 10 năm tới, bán lẻ trực tuyến và di động sẽ chiếm 1/3 tổng doanh số bán lẻ. Do Amazon chiếm giữ bán lẻ trực tuyến nên doanh thu hàng năm của nó đã tăng hơn 20% trong vòng 4 năm qua. Trong khi đó, tăng trưởng tổng doanh số của Walmart gần như không thay đổi trong cùng thời kỳ. Doanh thu của Amazon đã đạt tới con số 100 tỷ đô-la, tăng trưởng nhanh hơn bất kỳ công ty nào trong lịch sử.

Walmart – nhà bán lẻ lớn nhất thế giới và Amazon – nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất hành tinh đang khai chiến cho vị trí thống trị ngành bán lẻ trực tuyến. Vũ khí được lựa chọn? Giá cả, ít nhất là đến thời điểm này. Nhưng trong dài hạn, cả hai cần nhiều hơn là giá cả để chiến thắng.

Amazon đã thể hiện tham vọng không ngừng trong việc cung cấp hầu hết mọi thứ trực tuyến. Khởi đầu bằng bán sách nhưng giờ đây công ty đã bán mọi thứ từ sách, phim, âm nhạc cho đến các sản phẩm điện tử tiêu dùng, gia dụng và sân vườn, quần áo, đồ trang sức, đồ chơi, dụng cụ, thậm chí cả tạp hóa. Do đó, sức mạnh trực tuyến của Amazon hiện đang trở thành mối đe dọa đáng kể đối với Walmart. Nếu sự mở rộng của Amazon tiếp tục và doanh số bán hàng trực tuyến tăng vọt như dự đoán, nó sẽ ngày càng ăn sâu vào doanh số tại cửa hàng truyền thống của Walmart.

Nhưng Walmart không để cho điều đó xảy ra mà không tiến hành một cuộc chiến. Thay vào đó, nó tấn công vào sân nhà của Amazon – bán hàng trên mạng internet và mạng di động. Công ty bắt đầu với chiến thuật nổi tiếng – giá và chi phí thấp. Thông qua định giá mang tính tấn công, Walmart giờ đây chiến đấu cho mỗi đô-la chi tiêu của người tiêu dùng trực tuyến. Nếu so sánh mức giá tại Walmart.com và Amazon.com, bạn sẽ nhận ra một cuộc chiến giá cả đang hoành hành ở một loạt sản phẩm.

Trong cuộc chiến giá cả, Walmart dường như có lợi thế hơn. Chi phí và giá thấp đã nằm trong mã DNA của công ty. Qua nhiều năm, Walmart đã sử dụng các hoạt động và sức mua khổng lồ của mình một cách hiệu quả để giảm giá cũng như hạ gục hết đối thủ này đến đối thủ khác. Nhưng Amazon thì khác, mạng lưới của nó được tối ưu hóa cho mua sắm trực tuyến, những người bán hàng trên internet không phải lo nghĩ tới chi phí vận hành các cửa hàng thực tế. Kết quả là Amazon có khả năng thích ứng, thậm chí chiến thắng Walmart trong trò chơi định giá trực tuyến.

Hiện nay, cả hai gã khổng lồ có vẻ khá bế tắc trong cuộc chiến giá thấp không mang lại nhiều lợi thế. Trên thực tế, về dài hạn, việc cắt giảm giá một cách liều lĩnh sẽ gây nhiều tổn thất hơn là mang lại những điều tốt đẹp cho cả Walmart và Amazon. Vì

vậy, mặc dù mức giá thấp là quan trọng, nhưng nó không đủ để lôi kéo người mua trực tuyến. Người mua sắm trực tuyến ngày nay mong muốn mọi thứ, cả giá thấp lẫn sự lựa chọn, tốc độ, sự thuận tiện và được thỏa mãn trải nghiệm mua sắm tổng thể.

Hiện tại, Amazon dường như chiếm thế thượng phong ở hầu hết các yếu tố mua hàng quan trọng ngoài giá cả. Mạng phân phối được thiết lập cho mua sắm trực tuyến đã tăng tốc độ đáp ứng các đơn giao hàng tại nhà của người mua một cách hiệu quả và nhanh chóng – bao gồm cả giao hàng trong ngày và vào Chủ nhật ở một số thị trường. Phân loại mặt hàng trực tuyến của Amazon thậm chí vượt xa hệ thống của Walmart, phù thủy mua sắm trực tuyến và di động này cũng đang chuyển sang các cửa hàng tạp hóa – khu vực đóng góp 56% doanh số của Walmart. Việc Amazon thiếu các cửa hàng thực tế không phải là vấn đề. Các ứng dụng di động được sử dụng rộng rãi của Amazon cho phép người tiêu dùng mua sắm trên Amazon.com ngay cả khi họ đang ở các cửa hàng của Walmart. Cuối cùng, giao diện khách hàng vô cùng mạnh mẽ được điều khiển bởi dữ liệu lớn của Amazon tạo ra các trải nghiệm mua sắm trực tuyến được cá nhân hóa và mang lại sự thỏa mãn cao. Amazon thường xuyên được xếp hạng trong top các doanh nghiệp có mức độ thỏa mãn khách hàng cao. Theo một nhà phân tích, "khách hàng cho rằng trải nghiệm mua sắm trên Amazon chỉ đơn giản là tốt hơn Walmart. Trên thực tế, Amazon được cho là cung cấp trải nghiệm và thời gian mua sắm tốt nhất."

Ngược lại, Walmart là kẻ đến sau trong mảng bán hàng trực tuyến. Mặc dù đã đổ hàng tỷ đô-la vào công nghệ thương mại điện tử, Walmart vẫn đang cố gắng tìm ra cách hiệu quả để phân phối hàng hóa đến tận tay người mua sắm trực tuyến. Khi doanh số bán hàng trực tuyến của Walmart bắt đầu tăng, gã khổng lồ với hệ thống cửa hàng trực tiếp đã chắp vá mạng lưới trung tâm phân phối trực tuyến tạm thời với các bộ phận chưa sử dụng của trung tâm phân phối trực tiếp của mình. Với hầu hết các cửa hàng thực tế, nhà bán lẻ này vẫn chưa thể bắt kịp trải nghiệm mua sắm của người tiêu dùng trực tuyến trên Amazon. Vì vậy, mặc dù với di sản giá thấp ấn tượng, Walmart vẫn thấy mình đang chơi trò đuổi bắt trực tuyến.

Để bắt kịp đối thủ, Walmart đang đầu tư mạnh nhằm tạo mạng lưới tiêu dùng thế hệ tiếp theo. Điều quan trọng là nó tận dụng được lợi thế nhờ có một



Walmart với Amazon trong cuộc chiến trực tuyến: Vị trí thống trị mảng bán hàng trực tuyến đòi hỏi nhiều hơn là chỉ cạnh tranh và chiến thắng trong cuộc chiến giá cả trực tuyến. Phần thưởng sẽ dành cho công ty mang lại được trải nghiệm khách hàng trực tuyến tổng thể và giá trị tốt nhất trong cùng mức giá. (hình trên) © NetPics/Alamy; (hình dưới) Bloomberg/Getty Images

tài sản lớn mà Amazon không thể sánh được – một cơ hội để tích hợp mua sắm trực tuyến với mạng lưới cửa hàng truyền thống. Ví dụ, hiện nay Walmart đã đáp ứng hơn 1/5 số đơn hàng của Walmart.com một cách nhanh và rẻ hơn bằng cách bố trí nhân viên tại các cửa hàng để tổng hợp, đóng gói các mặt hàng rồi gửi hoặc chuyển chúng tới tận nhà khách hàng. 2/3 dân số Mỹ sống trong phạm vi 5 dặm của một cửa hàng Walmart sẽ được đáp ứng các đơn hàng trong vòng 30 phút.

Thông qua kết hợp các hoạt động vận hành trực tuyến và ngoại tuyến, Walmart có thể cung cấp những dịch vụ độc đáo như nhận và trả hàng miễn phí cho các đơn hàng trực tuyến tại cửa hàng (Walmart.com cung cấp 3 lựa chọn mua sắm: trực tuyến, trực tiếp tại cửa hàng và đặt hàng trực tuyến lấy tại cửa hàng). Sử dụng trang web và ứng dụng di động của Walmart, người tiêu dùng có thể mua sắm tại cửa hàng một cách dễ dàng. Họ cho phép khách hàng chuẩn bị trước danh mục mặt hàng mua sắm, xác định vị trí sản phẩm theo lối đi để giảm thời gian mua sắm lãng phí và sử dụng điện thoại thông minh khi thanh toán với phiếu giảm giá kỹ thuật số đã được tải sẵn một cách tự động. Khách hàng nhận đơn đặt hàng trực tuyến tại cửa hàng có thể thanh toán bằng tiền mặt. Walmart đã mở cửa mua sắm trực tuyến cho 20% khách hàng không có tài khoản ngân hàng hoặc thẻ tín dụng. Đối với khách hàng thanh toán trực tuyến, Walmart đang thử nghiệm tủ khóa tại cửa hàng, nơi khách hàng có thể chỉ cần đến một tủ khóa được chỉ định để lấy hàng.

Ai sẽ là kẻ chiến thắng trong cuộc chiến giành trái tim và ví tiền của người mua trực tuyến? Chắc chắn giá thấp vẫn là yếu tố quan trọng. Nhưng để thống trị mảng bán hàng trực tuyến thì cần nhiều hơn là chỉ chiến thắng trong cuộc chiến giá cả trực tuyến. Nó đòi hỏi phải cung cấp mức giá thấp cộng với sự chọn lựa, sự tiện lợi và trải nghiệm mua hàng trực tuyến đẳng cấp thế giới – những thứ mà Amazon đã hoàn thiện từ lâu. Đối với Walmart, việc bắt kịp và chinh phục Amazon trực tuyến sẽ đòi hỏi thời gian, nguồn lực cùng kỹ năng vượt xa thương hiệu giá thấp hàng ngày của nó. Theo chủ tịch phụ trách thương mại điện tử toàn cầu của Walmart, nhiệm vụ chiến thắng trong cuộc chiến bán hàng trực tuyến "sẽ là phần còn lại trong sự nghiệp của chúng tôi và nó cũng nặng nề như số tiền chúng tôi phải đầu tư. Đó không phải là một dự án. Đó là tương lai của công ty."[1]

KHÁI QUÁT MỤC TIÊU

Mục tiêu 10-1	Trả lời câu hỏi "Giá cả là gì?" và thảo luận về tầm quan trọng của định giá trong môi trường thay đổi nhanh chóng ngày nay. **Giá cả là gì?**
Mục tiêu 10-2	Xác định 3 chiến lược định giá chính và thảo luận về tầm quan trọng của việc thấu hiểu nhận thức giá trị khách hàng, chi phí doanh nghiệp và chiến lược cạnh tranh khi xác lập mức giá. **Các chiến lược định giá chính**
Mục tiêu 10-3	Nhận diện và xác định các yếu tố bên trong và bên ngoài quan trọng khác tác động tới quyết định định giá của một doanh nghiệp. **Các điều kiện bên trong và bên ngoài khác tác động tới quyết định về giá**

NGÀY NAY, CÁC DOANH NGHIỆP PHẢI ĐỐI MẶT với môi trường định giá khốc liệt và thay đổi nhanh chóng. Khách hàng tìm kiếm giá trị đã gây áp lực tăng giá lên nhiều doanh nghiệp. Do thời kỳ kinh tế eo hẹp trong những năm gần đây cùng với quyền lực định giá của internet và các doanh nghiệp bán lẻ định hướng giá trị như Walmart và Amazon, người tiêu dùng ngày nay đang theo đuổi các chiến lược chi tiêu tiết kiệm hơn. Đáp lại, dường như mọi doanh nghiệp đang tìm cách giảm giá.

✱Tuy nhiên, giảm giá thường không phải là phương án tốt nhất. Giảm giá một cách không cần thiết có thể dẫn đến mất lợi nhuận và gây thiệt hại cho cuộc chiến giá cả. Nó có thể làm giảm giá của một thương hiệu bằng cách báo hiệu cho khách hàng rằng giá cả quan trọng hơn giá trị khách hàng mà thương hiệu mang lại. Thay vào đó, cả trong thời kỳ nền kinh tế tốt và xấu, các doanh nghiệp nên bán giá trị, chứ không phải giá cả. Trong một số trường hợp, điều đó có nghĩa là doanh nghiệp phải bán sản phẩm tại mức giá thấp nhất. Nhưng trong hầu hết các trường hợp, điều đó có nghĩa là doanh nghiệp thuyết phục khách hàng rằng việc trả một mức giá cao hơn cho thương hiệu của doanh nghiệp là hợp lý bởi vì họ nhận được giá trị lớn hơn.

Giá cả là gì?

Theo nghĩa hẹp nhất, **giá cả** là khoản tiền trả cho một sản phẩm hoặc dịch vụ. Một cách rộng hơn, giá cả là tổng của tất cả các giá trị mà khách hàng bỏ ra để đạt được lợi ích của việc sở hữu hoặc sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ. Trong lịch sử, giá cả là yếu tố chính ảnh hưởng đến sự lựa chọn của người mua. Tuy nhiên, trong những thập kỷ gần đây, các yếu tố phi giá cả ngày càng quan trọng hơn. Mặc dù vậy, giá cả vẫn là một trong những yếu tố quan trọng nhất quyết định thị phần và lợi nhuận của doanh nghiệp.

Giá cả là yếu tố duy nhất trong marketing hỗn hợp tạo ra doanh thu; tất cả các yếu tố khác đại diện cho chi phí. Giá cũng là một trong những yếu tố marketing hỗn hợp linh hoạt nhất. Không giống như đặc tính sản phẩm và cam kết trong kênh phân phối, giá cả có thể được thay đổi nhanh chóng. Đồng thời, định giá là vấn đề số một mà các nhà điều hành hoạt động marketing phải đối mặt, nhiều doanh nghiệp không thể làm tốt việc này. Một số nhà quản lý xem định giá là một vấn đề đau đầu, thay vào đó, họ thích tập trung vào các yếu tố marketing hỗn hợp khác.

Tuy nhiên, các nhà quản lý khôn ngoan coi định giá là một công cụ chiến lược quan trọng để tạo ra và nắm giữ giá trị khách hàng. Giá



✱Định giá: Bất kể trạng thái của nền kinh tế, các doanh nghiệp nên bán giá trị thay vì giá cả.
magicoven/Shutterstock.com

Giá cả
Khoản tiền trả cho một sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc tổng của tất cả các giá trị mà khách hàng bỏ ra để đạt được lợi ích của việc sở hữu hoặc sử dụng sản phẩm hay dịch vụ.

cả tác động trực tiếp đến lợi nhuận ròng của doanh nghiệp. Một tỷ lệ thay đổi nhỏ ở giá có thể tạo ra sự gia tăng tỷ lệ lớn trong lợi nhuận. Quan trọng hơn, vì là một phần của đề xuất giá trị tổng thể của doanh nghiệp, giá cả đóng vai trò chính trong việc tạo ra giá trị khách hàng và xây dựng mối quan hệ khách hàng. Vì vậy, thay vì né tránh việc định giá, những người làm marketing khôn ngoan đang sử dụng nó như là một tài sản cạnh tranh quan trọng.[2]

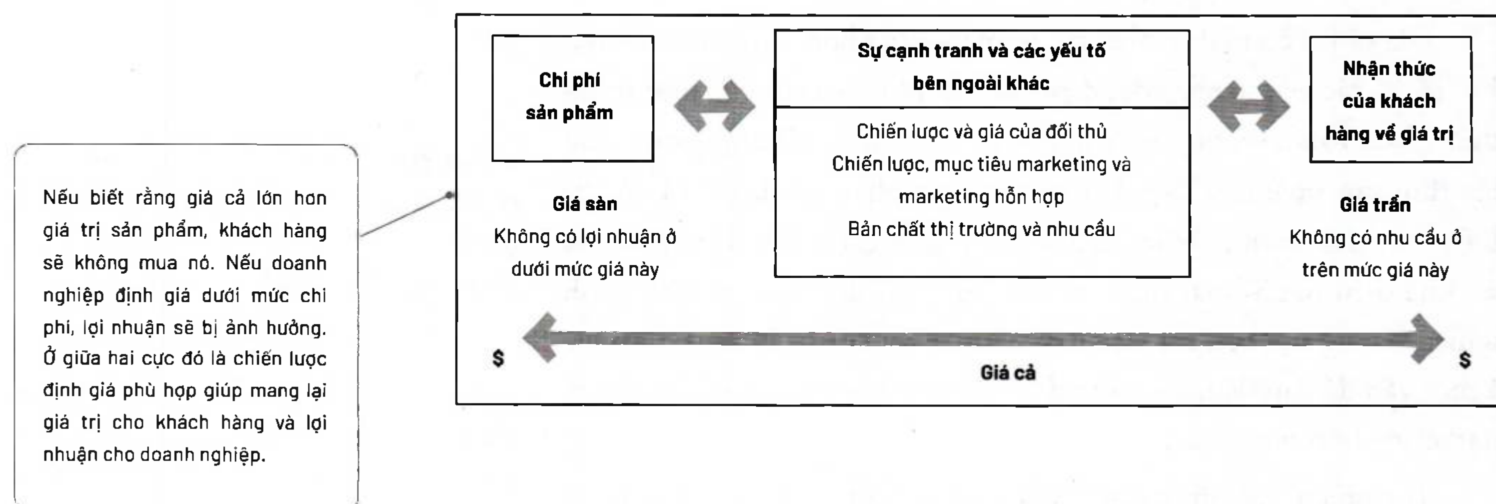
Lời tác giả: Thiết lập mức giá hợp lý là một trong những nhiệm vụ khó nhất của người làm marketing. Nó liên quan đến nhiều yếu tố. Nhưng việc xác định và triển khai một chiến lược định giá phù hợp đóng vai trò quyết định tới thành công.

CÁC CHIẾN LƯỢC ĐỊNH GIÁ CHÍNH

Mức giá mà doanh nghiệp đưa ra sẽ nằm đâu đó ở giữa một mức giá quá thấp để tạo ra lợi nhuận và một mức giá quá cao để tạo ra bất kỳ nhu cầu nào. ✱Hình 10.1 tóm tắt những vấn đề chính trong thiết lập giá. Nhận thức của khách hàng về giá trị sản phẩm sẽ xác định mức trần giá. Nếu khách hàng nhận thức rằng giá của sản phẩm lớn hơn giá trị của nó, họ sẽ không mua sản phẩm. Tương tự, chi phí sản phẩm sẽ thiết lập sàn giá của sản phẩm. Nếu doanh nghiệp định giá sản phẩm dưới chi phí, lợi nhuận sẽ bị ảnh hưởng. Khi xác định giá bán nằm ở giữa hai cực này, doanh nghiệp phải cân nhắc một số yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, bao gồm chiến lược và giá của đối thủ, chiến lược marketing tổng thể và marketing hỗn hợp cũng như bản chất của thị trường và nhu cầu.

Hình 10.1 gợi ý 3 chiến lược giá chính: định giá dựa trên giá trị khách hàng, định giá dựa trên chi phí và định giá dựa trên cạnh tranh.

✱Hình 10.1: Các cân nhắc khi định giá



Định giá dựa trên giá trị khách hàng

Suy cho cùng, khách hàng mới là người quyết định giá sản phẩm. Cũng giống như các quyết định marketing hỗn hợp khác, quyết định giá phải được bắt đầu với giá trị khách hàng. Khi khách hàng mua một sản phẩm, họ trao đổi một số giá trị (giá cả) lấy một số giá trị khác (lợi ích nhờ sở hữu hoặc sử dụng sản phẩm). Định giá hiệu quả dựa trên khách hàng đòi hỏi phải hiểu được khách hàng định giá trị bao nhiêu cho những lợi ích mà họ nhận được từ sản phẩm và xác định mức giá để nắm giữ giá trị đó.

Lời tác giả: Giống như mọi yếu tố khác trong marketing, định giá tốt bắt đầu với khách hàng và nhận thức của họ về giá trị.

Định giá dựa trên giá trị khách hàng
Xác lập mức giá dựa trên nhận thức của người mua về giá trị thay vì chi phí của người bán.

Định giá dựa trên giá trị khách hàng sử dụng nhận thức giá trị của khách hàng như yếu tố then chốt để định giá. Định giá dựa trên giá trị nghĩa là người làm marketing không thể thiết kế một sản phẩm và chương trình marketing rồi mới định giá. Giá cả phải được cân nhắc cùng với các biến số khác của marketing hỗn hợp trước khi xác lập chương trình marketing.

✱Hình 10.2 so sánh chiến lược định giá dựa trên giá trị khách hàng với chiến lược giá dựa trên chi phí. Mặc dù chi phí là một cân nhắc quan trọng trong việc thiết lập giá, định giá dựa trên chi phí thường dựa trên sản phẩm. Doanh nghiệp thiết kế những gì để nó được coi là một sản phẩm tốt, cộng thêm chi phí sản xuất và đưa ra một mức giá bao gồm chi phí cộng với lợi nhuận mục tiêu. Sau đó, người làm marketing phải thuyết phục người mua rằng giá trị sản phẩm xứng đáng với số tiền mà họ bỏ ra để mua sản phẩm. Nếu giá cả bị phản hồi là quá cao, doanh nghiệp phải hạ thấp tỷ lệ lợi nhuận hoặc bán được ít sản phẩm hơn, cả hai cách đều ảnh hưởng xấu đến lợi nhuận.

✱Hình 10.2: Định giá dựa trên chi phí và định giá dựa trên giá trị khách hàng





✱Giá trị cảm nhận: Một số chủ sở hữu coi chiếc đồng hồ sang trọng Patek Philippe là một "món hời" thực sự, ngay cả với mức giá khủng trong khoảng từ 20.000 đến 500.000 đô-la. FABRICE COFFRINI/AFP/Getty Image

Định giá dựa trên giá trị

Điều quan trọng cần nhớ đó là "giá trị tốt" không phải là "giá thấp." ✱Ví dụ, một số chủ sở hữu coi chiếc đồng hồ sang trọng Patek Philippe là một "món hời" thực sự, ngay cả với mức giá khủng trong khoảng từ 20.000 đến 500.000 đô-la.[3]

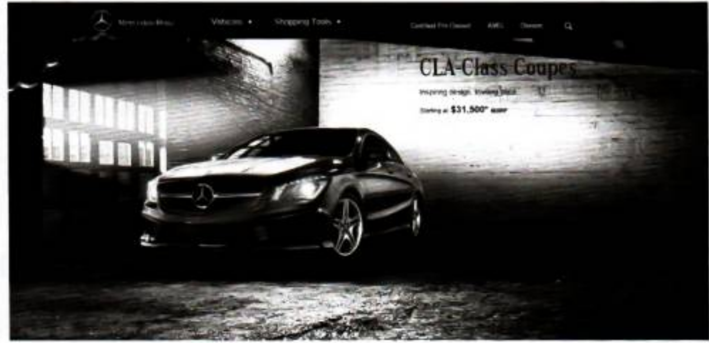
Tôi sẽ nói với bạn tại sao một chiếc đồng hồ giá 20.000, thậm chí 500.000 đô-la lại mang lại một giá trị to lớn. Mỗi chiếc đồng hồ Patek Philippe đều được các thợ đồng hồ Thụy Sĩ làm thủ công từ những vật liệu tốt nhất và có thể mất hơn một năm để chế tạo. Vẫn chưa thuyết phục? Ngoài việc chỉ thời gian chính xác, đồng hồ Patek Philippe cũng là khoản đầu tư tốt. Nó có giá cao nhưng giá trị được bảo tồn, thậm chí theo thời gian giá trị còn tăng thêm. Nhiều mẫu đồng hồ Patek Philippe được sùng bái khiến chúng trở thành những chiếc đồng hồ được thèm muốn nhất trên hành tinh. Nhưng hơn cả một phương tiện thông báo về thời gian hay một khoản đầu tư tốt, đó là giá trị tình cảm và cảm xúc của việc sở hữu một chiếc Patek Philippe. Theo lời chủ tịch công ty: "Đó là niềm đam mê. Ý tôi là, nó thực sự là một giấc mơ. Không ai cần một chiếc đồng hồ Patek đơn thuần." Những chiếc đồng hồ này sở hữu những ký ức tuyệt đẹp, khiến chúng trở thành tài sản quý giá của gia đình. Theo công ty: "Việc mua một chiếc Patek Philippe thường liên quan đến một sự kiện cá nhân, thành công về nghề nghiệp, hôn nhân hay sự ra đời của một đứa trẻ, việc tặng nó như một món quà là biểu hiện hùng hồn nhất của tình yêu và tình cảm." Đồng hồ đeo tay Patek Philippe được sản xuất không chỉ tồn tại một đời mà nhiều đời. Một quảng cáo từng nói: "Bạn không bao giờ thực sự sở hữu một chiếc Patek Philippe, bạn chỉ chăm sóc nó cho thế hệ tiếp theo." Điều đó khiến chiếc đồng hồ này trở thành một món hời thực sự, thậm chí với giá gấp đôi.

Một doanh nghiệp thường sẽ khó đo lường giá trị mà khách hàng cảm nhận về sản phẩm của mình. Ví dụ, tính toán chi phí nguyên liệu cho một bữa ăn tại một nhà hàng ưa thích là việc tương đối dễ dàng. Nhưng việc gán giá trị cho các cảm giác thỏa mãn khác như hương vị, bầu không khí, sự thư giãn, trò chuyện và trạng thái là rất khó. Giá trị đó mang tính chủ quan; nó thay đổi cả với những người tiêu dùng lẫn những tình huống khác nhau.

Tuy nhiên, người tiêu dùng sẽ sử dụng các giá trị cảm nhận này để định giá sản phẩm, vì vậy doanh nghiệp phải thực hiện việc đo lường. Đôi khi, các doanh nghiệp đòi hỏi người tiêu dùng phải trả bao nhiêu cho một sản phẩm cơ bản và cho mỗi lợi ích được thêm vào. Hoặc một doanh nghiệp có thể tiến hành các thực nghiệm để kiểm tra giá trị cảm nhận về các sản phẩm khác nhau. Như một câu ngạn ngữ cổ của Nga, có hai kẻ ngốc ở mọi thị trường – một kẻ đòi hỏi quá nhiều và một kẻ đòi hỏi quá ít. Nếu người bán tính giá cao

hơn giá trị mà người mua nhận được, doanh số của doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng. Nếu người bán tính giá thấp hơn, các sản phẩm của họ sẽ bán rất tốt, nhưng họ sẽ đạt doanh thu ít hơn so với khi bán đúng giá trị cảm nhận.

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét 2 loại định giá dựa trên giá trị: *định giá dựa trên giá trị phù hợp* và *định giá dựa trên giá trị gia tăng.*



The art of seduction. At a price reduction.

✱Định giá dựa trên giá trị phù hợp: Ngay cả những thương hiệu cao cấp cũng có thể tung ra các phiên bản giá trị phù hợp. Dòng xe CLA của Mercedes mang đến cho khách hàng "Nghệ thuật của sự quyến rũ với giá cả phải chăng."

© Daimler AG

Định giá dựa trên giá trị phù hợp

Cuộc Đại suy thoái năm 2008-2009 đã gây ra sự thay đổi cơ bản và lâu dài trong thái độ của người tiêu dùng đối với giá cả cũng như chất lượng. Đáp lại, nhiều doanh nghiệp đã thay đổi cách tiếp cận giá của họ nhằm phù hợp với điều kiện kinh tế thay đổi và nhận thức về giá tiêu dùng. Những người làm marketing đã và đang ngày càng áp dụng chiến lược **định giá dựa trên giá trị phù hợp** nhằm mang lại sự kết hợp đúng đắn giữa chất lượng và dịch vụ tốt với mức giá hợp lý.

Trong nhiều trường hợp, điều này có liên quan đến việc giới thiệu các phiên bản ít đắt đỏ hơn của những sản phẩm đã có thương hiệu uy tín hoặc các dòng giá thấp mới. Ví dụ, Walmart đã ra mắt một thương hiệu cửa hàng có tên Price First. Giá ở đây thậm chí còn thấp hơn so với Great Value – một thương hiệu vẫn luôn định giá thấp cho nhà bán lẻ, Price First đưa ra mức giá thấp nhất cho khách hàng đối với các mặt hàng tạp hóa. Giá cả hợp lý là một điều tương đối – ngay cả những thương hiệu cao cấp cũng có thể tung ra các phiên bản giá trị phù hợp. ✱Gần đây, Mercedes-Benz đã phát hành các mẫu xe nhập khẩu CLA có giá từ 31.500 đô-la. Từ lưới tản nhiệt hình đôi cánh và lưới tản nhiệt hình kim cương cho đến động cơ turbo inline-4 công suất 208 mã lực, dòng sản phẩm CLA mang đến cho khách hàng "Nghệ thuật của sự quyến rũ với giá cả phải chăng."[4]

Trong các trường hợp khác, định giá tốt liên quan đến việc thiết kế lại các thương hiệu hiện có để cung cấp chất lượng cao hơn với một mức giá nhất định hoặc cùng chất lượng với giá thấp hơn. Một số doanh nghiệp thậm chí thành công bằng cách cung cấp sản phẩm ít giá trị hơn nhưng với giá rất thấp. Ví dụ: Spirit Airlines cung cấp cho khách hàng định giá "Bare Fare", theo đó khách hàng sẽ nhận được ít giá trị hơn nhưng không phải trả tiền cho những gì họ không được nhận (xem Tình huống thực tế 10.1).

Một hình thức định giá hướng đến giá trị sản phẩm quan trọng ở cấp độ bán lẻ là *giá thấp hàng ngày* (EDLP). EDLP liên quan đến việc tính giá thấp liên tục hàng ngày với một vài hình thức hoặc không giảm giá tạm thời. Chuỗi siêu thị ALDI đã áp dụng EDLP, với để

xuất giá trị giá tốt mang lại cho khách hàng "nhiều hơn cho mỗi đồng đô-la" từng phút từng ngày. Có lẽ Walmart là bậc thầy trong việc ứng dụng EDLP, và trên thực tế đã làm đúng như khái niệm này. Ngoại trừ một vài mặt hàng bán theo tháng, Walmart hứa hẹn giá thấp hàng ngày cho mọi thứ mà mình bán. Ngược lại, chiến lược *định giá cao-thấp* theo ngày liên quan đến việc tính giá cao hơn đối với những mặt hàng bán hàng ngày nhưng chạy các chương trình khuyến mãi thường xuyên để giảm giá tạm thời trên những mặt hàng được chọn. Các cửa hàng bách hóa như Kohl's và JCPenney thực hiện chiến lược định giá cao-thấp theo ngày bằng cách bán hàng thường xuyên, tiết kiệm khi mua sớm và điểm thưởng cho chủ thẻ tín dụng khi mua sắm tại cửa hàng.

Định giá dựa trên giá trị gia tăng

Định giá dựa trên giá trị không chỉ đơn giản là tính phí cho những gì khách hàng muốn trả hoặc thiết lập giá thấp để cạnh tranh. Thay vào đó, nhiều doanh nghiệp áp dụng chiến lược **định giá dựa trên giá trị gia tăng**. Thay vì giảm giá để cạnh tranh với các đối thủ, họ nâng cao chất lượng, dịch vụ và các tính năng giá trị gia tăng để làm nổi bật các ưu đãi của họ, từ đó đẩy giá lên cao hơn.

Định giá dựa trên giá trị gia tăng
Đính kèm các tính năng và dịch vụ giá trị gia tăng cho một sản phẩm của doanh nghiệp để bán được giá cao hơn.

✱Ví dụ, thương hiệu loa cao cấp Bose không cố gắng đánh bại đối thủ cạnh tranh bằng cách giảm giá hoặc bán những phiên bản chất lượng thấp, giá cả phải chăng hơn cho các sản phẩm loa, tai nghe và dàn loa đài tại nhà. Thay vào đó, trong hơn 50 năm, Bose đã rót nguồn lực vào nghiên cứu và đổi mới để tạo ra những sản phẩm chất lượng cao xứng đáng với mức giá cao mà thương hiệu này để ra. Mục tiêu của Bose là tạo ra "chất lượng âm thanh tốt hơn thông qua nghiên cứu – một trải nghiệm nghe tân tiến, chất lượng cao," công ty cho hay. "Chúng tôi truyền cảm hứng cho các nhà khoa học, nhà phát triển, nhà nghiên cứu, nhà bán lẻ, nhà làm marketing... và những kẻ mơ mộng. Chúng tôi hợp nhất để tạo ra các sản phẩm và trải nghiệm mà khách hàng không thể tìm thấy ở bất cứ nơi nào khác." Kết quả là Bose đã ấp ủ một danh sách dài những sáng kiến mang tính đột phá và các sản phẩm chất lượng cao mang đến giá trị gia tăng cho người tiêu dùng. Mặc dù giá cao, hoặc có lẽ là do các yếu tố khác, Bose vẫn là công ty dẫn đầu trong những thị trường mà nó phục vụ.[5]



✱**Định giá giá trị gia tăng:** Hãng tai nghe cao cấp Bose tạo ra "chất lượng âm thanh tốt hơn thông qua nghiên cứu – một trải nghiệm nghe nhạc tân tiến, chất lượng cao", tạo thêm giá trị cho mức giá cao cấp của mình.
Bose Corporation

10.1 GIÁ TỐT TẠI SPIRIT AIRLINES: NHẬN ÍT HƠN NHƯNG TRẢ ÍT HƠN NHIỀU

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

"@SpiritAirllines là hãng hàng không tồi tệ, quỷ quyệt nhất mà tôi từng trải nghiệm. Tôi sẽ KHÔNG bao giờ bay hãng này nữa. #bàihọckinhnghiệm."

Dòng tweet này, cùng một loạt bình luận trên mạng xã hội tương tự được đăng tải thường xuyên bởi các khách hàng không hài lòng của Spirit Airlines, là loại phản hồi mà hầu hết doanh nghiệp đều không muốn nghe. Hơn nữa, thêm vào những lời chứng thực truyền thông xã hội tiêu cực như vậy, Spirit Airlines gần đây cũng làm dấy lên nhiều bàn tán nghi ngờ khi trở thành hãng hàng không bị đánh giá thấp nhất trong các báo cáo về trải nghiệm khách hàng, và có điểm số thấp nhất từ trước đến nay trong lịch sử hoạt động của mình.

Có phải Spirit Airlines đang dần đi vào con đường phá sản và tự hủy hoại? Trái lại, Spirit là một trong những hãng hàng không phát triển nhanh nhất nước Mỹ. Hầu hết mọi chỗ ngồi có sẵn trên mỗi chuyến bay đều được đặt. Và mức lợi nhuận khủng trong mỗi quý của hãng hàng không này là một kỳ tích khó có thể đạt được trong ngành hàng không đầy rủi ro. Làm thế nào Spirit Airlines có thể làm điều đó? Chỉ bằng cách áp dụng nhuần nhuyễn phương thức định giá theo giá trị phù hợp. Đề xuất giá trị của Spirit là "Chi ít tiền đi, được bay nhiều hơn."

Spirit Airlines là hãng hàng không giá siêu rẻ không hề có đối thủ cạnh tranh. Kết quả là giá thấp hơn nhiều so với các hãng hàng không khác, thậm chí thấp hơn tới 90% trong một số trường hợp. Nhưng để hưởng mức giá siêu thấp như vậy, khách hàng phải chấp nhận mức dịch vụ ít hơn. Mua vé cho một chuyến bay của Spirit có nghĩa khách hàng được quyền duy nhất là ngồi trên máy bay cho đến khi tới đích. Nếu muốn nhiều hơn, bạn phải trả tiền. Theo cái mà hãng hàng không này gọi là định giá "Bare Fare", Spirit tính thêm phí cho mọi thứ. *Tất cả mọi thứ.* Bạn chỉ nhận được những gì bạn đã trả và không thêm dù chỉ là một hạt đậu phộng.

Ví dụ, trong khi hầu hết các hãng hàng không cung cấp đồ uống miễn phí, Spirit tính phí 3 đô-la cho một chai nước hoặc lon soda. Bạn muốn gối hoặc chăn? Vui lòng trả thêm 7 đô-la. Chọn chỗ ngồi sẽ tốn thêm 15 đô-la, và bạn thậm chí sẽ phải trả 10 đô-la để được in thẻ lên máy bay. Để mang theo hành lý xách tay, bạn phải trả thêm 55 đô-la. Thêm vào đó, chỗ ngồi trên mỗi chuyến bay Spirit bị nhồi nhét chật kín (điều mà Spirit gọi là "thiết kế chỗ ngồi ấm áp hơn"), và ghế ngồi không có chỗ ngả lưng. Nếu muốn có chút không gian để thở và sẵn sàng trả phí, bạn có thể ra ngồi ở hàng ghế thoát hiểm hoặc hàng ghế đầu tiên hạng nhất.

Spirit gọi các hoạt động định giá này là "lược bỏ những thứ rườm rà", tuyên bố rằng hãng mang lại cho khách hàng nhiều quyền kiểm soát hơn đối với những gì họ đã thanh toán và những gì họ không thanh toán. Hãng hàng không này chỉ ra



Định giá dựa trên giá trị sản phẩm: Spirit Airlines tập trung cung cấp cho khách hàng ít dịch vụ hơn nhưng đồng thời tính phí ít hơn. Khi định giá trần "Bare Fare", bạn không phải trả tiền cho những gì mình không nhận được.
Associated Press

rằng cái gọi là soda miễn phí và thêm chỗ để chân của các hãng hàng không khác không phải là miễn phí. Khách hàng buộc phải trả tiền cho chúng khi họ mua vé cho dù muốn hay không. Khi đến với Spirit, hành khách có quyền lựa chọn. Mặc dù cách tiếp cận này nghe có vẻ mới mẻ, nhưng một số khách hàng cho rằng nó thật rẻ tiền, hoặc tệ hơn là không công bằng và lừa dối. Các phương tiện truyền thông xã hội ngập tràn những câu chuyện về các khách hàng phàn nàn rằng họ đã phải chi trả nhiều hơn so với mức mà họ nghĩ là tiết kiệm được khi mua vé ban đầu.

Spirit Airlines khá cứng rắn trong việc trả lời các khiếu nại của khách hàng. Khi khách hàng yêu cầu các ngoại lệ về giá, các đại lý bán vé của Spirit không hề khoan nhượng. Các khoản phụ phí là tùy chọn và không bắt buộc, hãng hàng không này giải thích. Giá vé cơ bản bao gồm tất cả mọi thứ hành khách cần để đến đích. "Chúng tôi không hề tính phí khi khách sử dụng phòng vệ sinh," CEO của Spirit cho hay. "Chúng tôi không bao giờ tính phí cho thứ gì đó không mang tính chất lựa chọn."

Thay vì che giấu các phàn nàn của khách hàng về dịch vụ kém, Spirit Airlines còn trưng chúng ra như một loại huy hiệu danh dự. Khi một nghiên cứu gần đây cho thấy Spirit xếp hạng tệ nhất trong các khiếu nại gửi đến Bộ Giao thông Vận tải Hoa Kỳ, Spirit đã biến nó trở thành một thứ đáng tự hào. Trong 5 năm nghiên cứu, hãng trung bình chỉ có 8 khiếu nại trên 100.000 khách hàng. Spirit ăn mừng bằng cách giảm giá 24 đô-la. "Ngay lập tức, hơn 99,99% khách hàng của chúng tôi đã không nộp đơn khiếu nại lên Bộ Giao thông Vận tải," Spirit tuyên bố trong một thông cáo báo chí. "Đối với 0,01% còn lại, được thôi, chúng tôi biết mình không phải là hãng hàng không quốc dân (mặc dù chúng tôi yêu quý khách hàng của mình khi họ chọn lựa giải pháp tiết kiệm bằng cách lại bay cùng chúng tôi)."

Công ty tiếp tục chiến lược định giá của mình bằng việc thông báo: Đối với những khách hàng dành thời gian để cân nhắc, công ty cung cấp nhiều thông tin trước về giá vé của mình. Trên thực tế, trang web trực tuyến của Spirit có đăng "Spirit 101: Hướng dẫn đơn giản về cách mà chúng tôi bay" – một bản hướng dẫn chi tiết về những gì bạn nhận được cho những gì bạn phải trả và cách mà hệ thống giá vé Bare Fare hoạt động để tiết kiệm tối đa cho bạn. Bất chấp sự giận dữ của một số ít người nghĩ rằng họ không được tôn trọng, hầu hết khách hàng của Spirit biết chính xác những gì họ nhận được và cảm thấy hài lòng với điều đó. Khi được hỏi liệu có cảm thấy bực mình khi phải trả 3 đô-la để mua nước trên một chuyến bay của Spirit hay không, một hành khách trả lời: "Không hề. Họ đang cố gắng trang trải chi phí của mình." Thái độ đó được cho là có ở hầu hết các khách hàng của Spirit, những người cảm thấy vui vẻ khi từ bỏ các tính năng bổ sung để có được giá vé siêu rẻ.

Để xem xét đằng sau tất cả những vụ ồn ào này là gì, một nhà phân tích hàng không đã đưa Spirit Airlines vào một cuộc thử nghiệm. Sau khi chỉ trả 63 đô-la cho chuyến bay một chiều từ Detroit đến LaGuardia, thấp hơn khoảng 300 đô-la so với giá vé của Delta American hoặc tương đương, ông đã ghi lại trải nghiệm của mình. "Sau khi chúng tôi hạ cánh, tôi quay sang bạn tôi và nói: 'Sao tôi không cảm thấy phiền như những gì họ đã phàn nàn nhỉ?'". Ông kết luận rằng hầu hết sự không hài lòng bắt nguồn từ những quan niệm sai lầm rằng nếu biết trước các chính sách của Spirit, mọi người có thể tránh được những bất ngờ khó chịu và các tiện ích bổ sung mà họ không muốn. Ông gợi ý rằng nếu bạn muốn giải trí, hãy mang theo bên mình một thiết bị di động. Lên kế hoạch trước và mua đồ ăn nhẹ cùng đồ uống trước khi lên máy bay. Hãy tính toán cẩn thận và thêm các khoản phí cho hành lý xách tay hoặc hành lý ký gửi để tính ra được giá vé thực sự. Hoặc sắp xếp đồ đạc vào một chiếc túi hay ba lô nhỏ mà bạn có thể mang theo miễn phí. Và hãy chuẩn bị tinh thần rằng bạn "có thể biết loại dầu gội đầu mà người ngồi ở hàng ghế phía trước đang dùng là gì." Đối với các chuyến bay không quá 3 tiếng đồng hồ, chật chội một chút thực ra không tệ đến như thế.

Đối với những khách hàng phàn nàn rằng các khoản bổ sung cộng lại nhiều hơn số tiền mà họ có thể tiết kiệm, con số chính thức lại cho thấy kết quả khác. Tổng giá vé của Spirit (bao gồm tất cả các khoản phí) vẫn là mức thấp nhất trong ngành, trung bình ở mức 40% so với giá của đối thủ cạnh tranh. Ngay cả với mức giá siêu thấp đó, nhờ chi phí thấp nhất, Spirit Airlines vẫn gặt hái được lợi nhuận hàng đầu trong ngành. Chẳng hạn, tổng doanh thu trên mỗi hành khách của Spirit chưa bằng một nửa so với những gì United Airlines cần chỉ để hòa vốn. Trong 4 năm qua, mặc dù có những thách thức mới từ các đối thủ cạnh tranh lớn, doanh thu hàng năm của Spirit vẫn tăng hơn 80% lên gần 2 tỷ đô-la. Thu nhập ròng tăng vọt gần 200%.

Do đó, Spirit Airlines đang phát triển mạnh với cách tiếp cận định vị có

giá trị ít hơn nhiều. Đúng vậy, bạn không nhận được nhiều khi bay với Spirit. Vậy nên bạn không phải trả tiền cho những gì bạn không nhận được. Và bạn sẽ có nhiều tiền hơn trong túi để chi tiêu tại điểm đến của bạn. Nếu phải trả tiền cho các tính năng bổ sung, bạn sẽ không chọn hãng hàng không này. Hoặc chỉ cần bay một hãng hàng không khác và trả tiền vé đầy đủ trước. Nhưng Spirit không cung cấp các dịch vụ này trước. "[Chúng tôi sẽ không] thêm chi phí cho những thứ mà hầu hết khách hàng không đánh giá cao chỉ để giảm khiếu nại của một vài khách hàng," CEO của Spirit cho biết. "Điều đó sẽ làm tăng giá cho tất cả các hành khách, đi ngược lại cam kết của chúng tôi với những gì khách hàng thực sự coi trọng, đó là giá thấp nhất có thể."

Nguồn: Shawn Tully, "Behind the Sudden Departure of Spirit Airlines's Wildly Unconventional CEO," *Fortune*, 8/1/2016, http://fortune.com/2016/01/08spirit-airlines-ceo-ouster/; "If Spirit Airlines Is So Unpopular, Why Are Its Flights So Full?," *CBS News*, 23/3/2014, www.cbsnews.com/news/if-spiriti-airlines-is-so-unpopular-why-are-its-flight-so-full/; Justin Bachman, "Spirit Airlines Sees All Those Passenger Compalints as Mere Misunderstandings," *Bloomberg Businessweek*, 18/4/2014, www.businessweek.com/articles/2014-04-18/spirit-airlines-passenger-complaints-part-of-its-business-model; Jared Blank, "3 Myths about Spirit Airlines," *Online Travel Review*, 10/9/2012, www.onlinetravelreview.com/2012/09/10/3-myths-about-spirit-airlines-or-my-flight-on-spirit-was-perfectly-fine-really/; Adamn Levine-Weinberg, "Why Houston Is Spirit Airines' Next Big Growth Market," *The Motley Fool*, 20/11/2014, www.fool.com/investing/general/2014/11/20/why-houston-is-spirit-airlines-next-big-growth-mar.aspx; "Value Airline of the Year – Spirit Airlines," *ATW*, 23/1/2015, http://atwonline.com/airrlines/value-airline-year-spirit-airlines; http://marketing.spirit.com/how-to-fly-spirit-airlines/en/ và http://ir.spirit.com/financials.cfm và www.spirit.com , truy cập tháng 9/2016.

Định giá dựa trên chi phí

Lời tác giả: Chi phí giúp thiết lập giá sàn, nhưng mục tiêu không phải lúc nào cũng là giảm thiểu chi phí. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp đầu tư vào chi phí cao hơn để có thể yêu cầu mức giá và tỷ suất lợi nhuận cao hơn (ví dụ như dòng sản phẩm đồng hồ Patek Philippe). Điều quan trọng là cần cân bằng sự chênh lệch giữa chi phí và giá cả – doanh nghiệp có thể kiếm được bao nhiêu từ những giá trị đem lại cho khách hàng.

Trong khi nhận thức về giá trị của khách hàng khiến cho giá lên mức trần, chi phí sẽ khiến cho giá tiến về mức sàn theo như ước tính của doanh nghiệp. **Định giá dựa trên chi phí** liên quan đến việc thiết lập giá dựa trên chi phí sản xuất, phân phối và bán sản phẩm cộng với tỷ lệ hoàn vốn hợp lý cho nỗ lực và rủi ro của doanh nghiệp. Chi phí của một doanh nghiệp có thể là một yếu tố quan trọng trong chiến lược định giá của nó.

Định giá dựa trên chi phí
Định giá dựa trên chi phí sản xuất, phân phối và bán sản phẩm cộng với tỷ lệ hoàn vốn hợp lý cho nỗ lực và rủi ro của doanh nghiệp.

Một số doanh nghiệp, chẳng hạn như Walmart hoặc Spirit Airlines, làm mọi cách để trở thành nhà sản xuất chi phí thấp trong ngành công nghiệp của họ. Các doanh nghiệp có chi phí thấp hơn có thể định giá thấp hơn, dẫn đến tỷ suất lợi nhuận nhỏ hơn nhưng mang lại doanh thu và lợi nhuận lớn hơn. Tuy nhiên, các doanh nghiệp khác, như Apple, BMW và Steinway, cố tình trả chi phí cao hơn để có thể gia tăng giá trị và yêu cầu mức giá cũng như lợi nhuận cao hơn. Ví dụ, chi phí để tạo ra một cây đàn piano Steinway "thủ công" còn nhiều hơn cả một mẫu sản phẩm của Yamaha. Nhưng chi phí cao hơn tạo ra chất lượng cao hơn, và có thể đạt đến mức giá trung bình là 87.000 đô-la. Đối với những người mua Steinway, giá không phải là vấn đề, mà việc trải nghiệm Steinway mới là tất cả. Điều quan trọng là nhận thức được sự chênh lệch giữa chi phí và giá cả – doanh nghiệp kiếm được bao nhiêu khi cung cấp giá trị cho khách hàng.

Các loại chi phí

Chi phí của một doanh nghiệp có hai dạng: cố định và biến đổi. **Chi phí cố định** (còn được gọi là **chi phí chung**) là chi phí không thay đổi theo cấp độ sản xuất hoặc doanh số. Ví dụ: Một doanh nghiệp phải trả các hóa đơn mỗi tháng cho tiền thuê nhà, tiền điện, lãi suất và lương công nhân viên dù cho mức sản lượng cao hay thấp. **Chi phí biến đổi** trực tiếp liên quan đến cấp độ sản xuất. Mỗi chiếc điện thoại thông minh hoặc máy tính bảng do Samsung sản xuất đều phải tính đến những chi phí như chip máy tính, dây điện, vật liệu nhựa, bao bì và các chi phí đầu vào khác. Mặc dù các chi phí này là như nhau cho mỗi đơn vị được sản xuất, chúng được gọi là chi phí biến đổi vì tổng số thay đổi theo số lượng đơn vị sản xuất. **Tổng chi phí** là tổng của chi phí cố định và chi phí biến đổi tại bất kỳ cấp sản xuất nhất định nào. Các nhà quản trị muốn đưa ra một mức giá mà ít nhất bao gồm tổng chi phí sản xuất ở một cấp độ sản xuất nhất định.

Doanh nghiệp phải theo dõi chi phí một cách cẩn thận. Nếu chi phí của doanh nghiệp nhiều hơn các đối thủ khi sản xuất và bán một sản phẩm tương tự, họ sẽ cần định giá cao hơn hoặc kiếm ít lợi nhuận hơn, đặt mình vào thế cạnh tranh bất lợi.

Chi phí cố định (chi phí chung)
Chi phí không thay đổi theo cấp độ sản xuất hoặc doanh số.

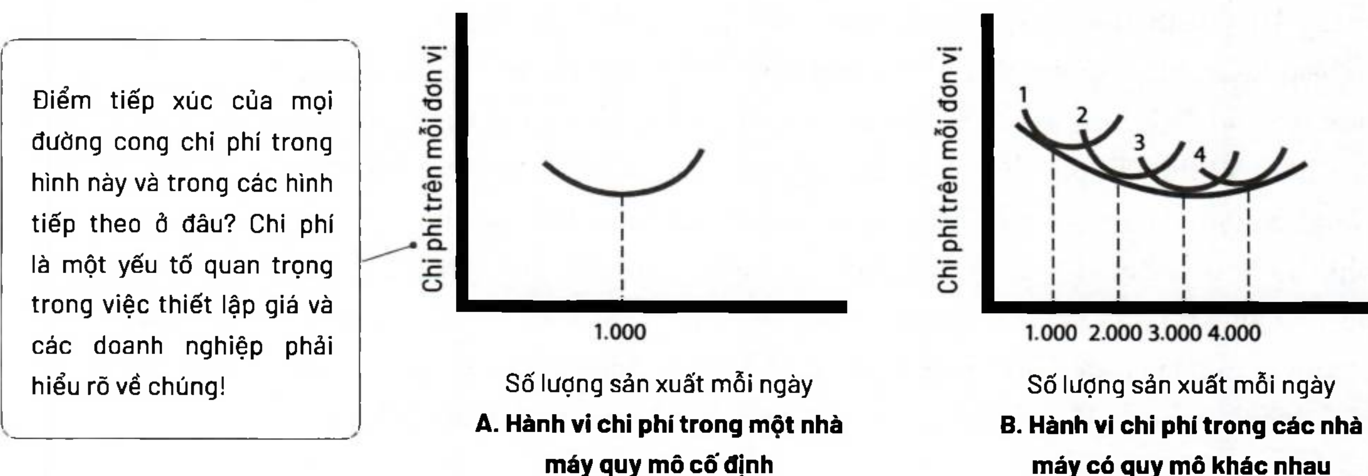
Chi phí biến đổi
Chi phí thay đổi trực tiếp theo cấp độ sản xuất.

Tổng chi phí
Tổng chi phí cố định và chi phí biến đổi cho các cấp độ sản xuất nhất định.

Chi phí ở các cấp độ sản xuất khác nhau

Để định giá một cách khôn ngoan, ban quản trị cần biết chi phí của doanh nghiệp thay đổi như thế nào với các cấp độ sản xuất khác nhau. Ví dụ: Giả sử Lenovo xây dựng một nhà máy để sản xuất 1.000 máy tính bảng mỗi ngày. ✱Hình 10.3A thể hiện đường chi phí trung bình ngắn hạn điển hình (SRAC). Có thể thấy chi phí cho mỗi máy tính

✱HÌNH 10.3: Chi phí cho mỗi đơn vị ở các cấp độ sản xuất khác nhau trong mỗi giai đoạn



A. Hành vi chi phí trong một nhà máy quy mô cố định

B. Hành vi chi phí trong các nhà máy có quy mô khác nhau

bảng là cao nếu nhà máy của Lenovo chỉ sản xuất vài chiếc mỗi ngày. Nhưng khi sản lượng lên tới 1.000 máy mỗi ngày, chi phí trung bình cho mỗi đơn vị sẽ giảm. Điều này là do chi phí cố định được trải đều trên nhiều đơn vị hơn, trong đó mỗi đơn vị mang một phần nhỏ hơn của chi phí cố định. Lenovo có thể cố gắng sản xuất hơn 1.000 máy tính bảng mỗi ngày, nhưng chi phí trung bình sẽ tăng do nhà máy trở nên không hiệu quả. Công nhân phải chờ máy móc, máy móc bị hỏng thường xuyên hơn và công nhân làm việc chồng chéo lên nhau.

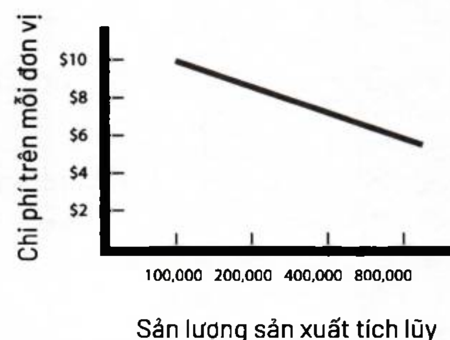
Nếu Lenovo tin rằng họ có thể bán 2.000 máy tính bảng mỗi ngày, họ nên xem xét xây dựng một nhà máy lớn hơn. Nhà máy này sẽ sử dụng máy móc và sắp xếp công việc hiệu quả hơn. Ngoài ra, chi phí đơn vị cho việc sản xuất 2.000 máy tính bảng mỗi ngày sẽ thấp hơn khi sản xuất 1.000 máy tính bảng mỗi ngày, như được thể hiện trong đường cong chi phí trung bình dài hạn (LRAC) (✱Hình 10.3B). Trên thực tế, một nhà máy có công suất 3.000 đơn vị sẽ có hiệu quả hơn nữa, theo Hình 10.3B. Nhưng một nhà máy công suất 4.000 đơn vị/ngày sẽ hoạt động kém hiệu quả hơn bởi sự gia tăng tính phi kinh tế do quy mô tăng, có quá nhiều công nhân để quản lý, thủ tục giấy tờ làm mọi thứ chậm lại... Hình 10.3B cho thấy một nhà máy sản xuất 3.000 đơn vị/ngày là tốt nhất để đầu tư nếu nhu cầu đủ mạnh để hỗ trợ cấp độ sản xuất này.

Chi phí là một hàm số của kinh nghiệm sản xuất

Giả sử Lenovo điều hành một nhà máy sản xuất 3.000 máy tính bảng mỗi ngày. Khi Lenovo có được kinh nghiệm trong việc sản xuất máy tính bảng, nó sẽ học cách sản xuất hiệu quả hơn. Công nhân học các phím tắt và trở nên quen thuộc hơn với thiết bị của họ. Trên thực tế, công việc sẽ nhuần nhuyễn hơn và Lenovo sẽ đầu tư cho các thiết bị cùng quy trình sản xuất tốt hơn. Với khối lượng lớn hơn, Lenovo sẽ làm việc hiệu quả hơn và đạt được tính kinh tế nhờ quy mô. Do đó, chi phí trung bình có xu hướng giảm theo kinh nghiệm sản xuất tích lũy. Điều này được thể hiện trong ✱Hình 10.4.[6] Do đó, chi phí trung bình để sản xuất 100.000 máy tính bảng đầu tiên là 10 đô-la cho mỗi máy. Khi công ty đã sản xuất 200.000 máy tính bảng đầu tiên, chi phí trung bình giảm xuống còn 8,50 đô-la. Sau khi tích lũy kinh nghiệm sản xuất 400.000 máy tính bảng, chi phí trung bình là 7 đô-la. Việc giảm chi phí trung bình với kinh nghiệm sản xuất tích lũy được gọi là **đường cong kinh nghiệm** (hay **đường cong học tập**).

Đường cong kinh nghiệm (đường cong học tập)
Giảm chi phí sản xuất trung bình trên mỗi đơn vị đi kèm với kinh nghiệm sản xuất được tích lũy.

✱HÌNH 10.4: Chi phí cho mỗi đơn vị là một hàm số của sản lượng tích lũy: Đường cong kinh nghiệm



Nếu một đường cong kinh nghiệm có xu hướng dốc xuống, điều này rất có ý nghĩa đối với doanh nghiệp. Doanh nghiệp không chỉ giảm được chi phí sản xuất đơn vị, mà còn giảm nhanh hơn nếu sản xuất và bán nhiều

hơn trong một khoảng thời gian nhất định. Nhưng thị trường phải sẵn sàng để mua mức sản lượng cao hơn. Và để tận dụng lợi thế của đường cong kinh nghiệm, Lenovo phải sớm có được thị phần lớn trong vòng đời của sản phẩm. Điều này dẫn đến đề xuất chiến lược định giá sau: Lenovo nên định giá máy tính bảng thấp hơn; doanh số bán hàng của công ty sẽ tăng lên, chi phí sẽ giảm thông qua việc có thêm kinh nghiệm và sau đó công ty có thể hạ giá hơn nữa.

Một số doanh nghiệp đã xây dựng các chiến lược thành công xung quanh đường cong kinh nghiệm. Tuy nhiên, tập trung vào việc giảm chi phí và khai thác đường cong kinh nghiệm không phải lúc nào cũng hiệu quả. Giá cả tính theo đường cong kinh nghiệm cũng ẩn chứa một số rủi ro lớn. Giá đặt quá thấp có thể khiến sản phẩm trở nên rẻ tiền. Chiến lược này cũng mặc định rằng các đối thủ có sức cạnh tranh yếu và không thể ứng phó nên phải chấp nhận việc giảm giá của doanh nghiệp. Cuối cùng, trong lúc doanh nghiệp đang xây dựng khối lượng theo một công nghệ, một đối thủ cạnh tranh có thể tìm thấy một công nghệ có chi phí thấp hơn, cho phép họ bắt đầu với giá thấp hơn so với doanh nghiệp đang dẫn đầu thị trường mà vẫn hoạt động trên đường cong kinh nghiệm cũ.

Định giá cộng thêm vào chi phí
Cộng một khoản tăng tiêu chuẩn vào chi phí của sản phẩm.

Định giá cộng thêm vào chi phí

Phương pháp định giá đơn giản nhất là **định giá cộng thêm vào chi phí** – cộng một khoản tăng tiêu chuẩn vào chi phí của sản phẩm. Ví dụ, các công ty xây dựng gửi hồ sơ dự thầu bằng cách ước tính tổng chi phí dự án và cộng thêm một khoản tăng tiêu chuẩn để kiếm lời. Luật sư, kế toán và các chuyên gia khác thường định giá bằng cách thêm một khoản tăng tiêu chuẩn vào chi phí của họ. Một số người bán hàng nói với khách hàng rằng họ sẽ tính chi phí cộng với một khoản lợi nhuận nhất định; ví dụ, các hãng hàng không vũ trụ thường định giá theo cách này cho chính phủ.

Để minh họa phương pháp định giá cộng thêm vào chi phí, giả sử một nhà sản xuất máy nướng bánh mỳ có các chi phí và doanh số dự kiến như sau:

Chi phí biến đổi	10 đô-la
Chi phí cố định	300.000 đô-la
Doanh số dự kiến	50.000 sản phẩm

Sau đó, chi phí cho mỗi đơn vị máy nướng bánh mỳ được tính bằng cách sau:

$$\text{Chi phí mỗi đơn vị} = \text{Chi phí biến đổi} + \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Doanh số đơn vị}}$$

$$= 10 \text{ đô-la} + \frac{300.000 \text{ đô-la}}{50.000} = 16 \text{ đô-la}$$

Bây giờ giả sử nhà sản xuất muốn kiếm được 20% khoản chênh lệch trên doanh số. Giá cộng thêm của nhà sản xuất được đưa ra bởi công thức sau:[7]

$$\text{Giá dự kiến} = \frac{\text{Chi phí trên mỗi đơn vị}}{\text{1- tỷ lệ lợi nhuận mong muốn trên doanh số}} = \frac{\text{16 đô-la}}{1 - 0{,}2} = \text{20 đô-la}$$

Nhà sản xuất sẽ tính phí 20 đô-la mỗi máy nướng bánh mỳ cho các đại lý và kiếm lợi nhuận 4 đô-la mỗi đơn vị sản phẩm. Các đại lý sẽ lần lượt tăng giá máy nướng bánh mỳ lên. Nếu muốn kiếm được 50% trên giá bán, các đại lý sẽ tăng giá máy nướng bánh mỳ lên 40 đô-la (20 đô-la + 50% của 40 đô-la). Con số này tương đương với *tăng giá về chi phí* lên 100% (20 đô-la/20 đô-la).

Liệu việc sử dụng một mốc tăng giá tiêu chuẩn để định giá có ý nghĩa hay không? Nhìn chung là không. Bất kỳ phương pháp định giá nào bỏ qua nhu cầu và giá của đối thủ cạnh tranh đều không thể đưa ra một mức giá tốt nhất. Tuy nhiên, phương pháp định giá cộng thêm vào chi phí vẫn phổ biến vì nhiều lý do. Đầu tiên, người bán chắc chắn về chi phí hơn là về nhu cầu. Bằng cách gắn giá vào chi phí, người bán đơn giản hóa giá cả; họ không cần điều chỉnh thường xuyên khi nhu cầu thay đổi. Thứ hai, khi tất cả các doanh nghiệp trong ngành sử dụng phương pháp định giá này, giá có xu hướng tương tự nhau, do đó cạnh tranh về giá được giảm thiểu. Thứ ba, nhiều người cảm thấy giá cả cộng với chi phí là công bằng hơn cho cả người mua và người bán. Người bán kiếm được lợi nhuận công bằng từ khoản đầu tư của họ nhưng không tận dụng lợi thế của người mua khi nhu cầu của người mua trở nên lớn hơn.

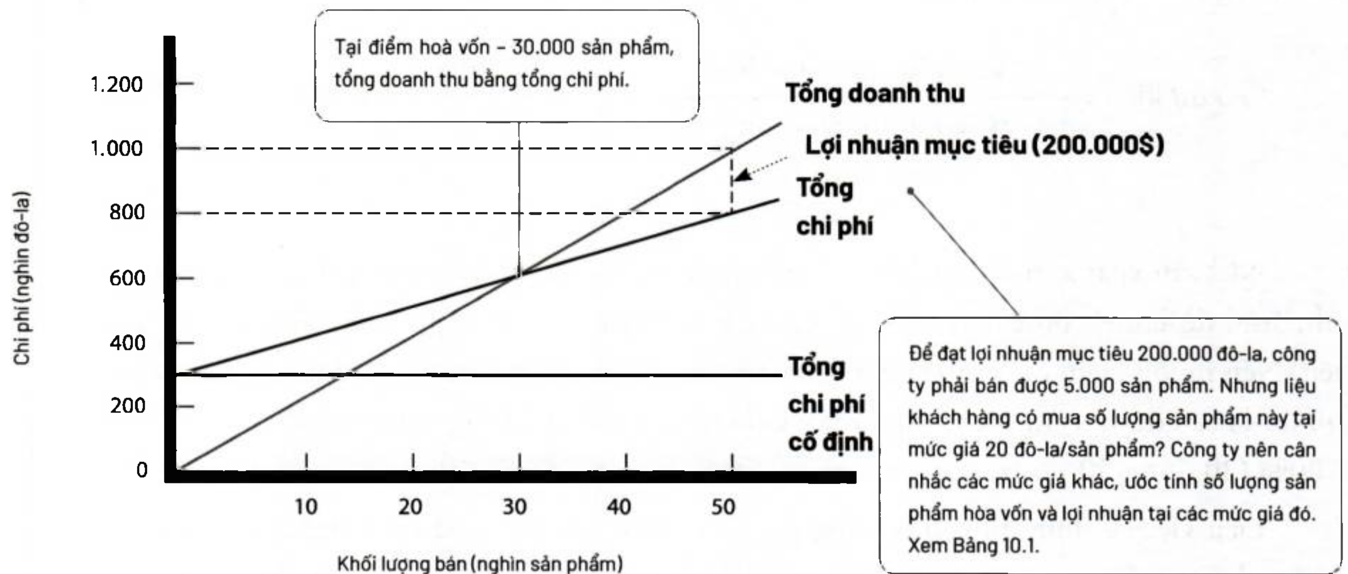
Phân tích hòa vốn và định giá theo lợi nhuận mục tiêu

Một cách tiếp cận định hướng chi phí khác là **định giá hòa vốn** (hoặc một biến thể được gọi là **định giá theo lợi nhuận mục tiêu**). Doanh nghiệp đặt ra một mức giá mà họ sẽ hòa vốn hoặc định hướng lại chi phí sản xuất và marketing sản phẩm.

Định giá hòa vốn (định giá theo lợi nhuận mục tiêu)
Định giá để hòa vốn căn cứ vào chi phí sản xuất và marketing sản phẩm hoặc định giá để tạo ra lợi nhuận mục tiêu.

Định giá theo lợi nhuận mục tiêu sử dụng khái niệm *biểu đồ hòa vốn*, cho thấy tổng chi phí và tổng doanh thu dự kiến ở các mức khối lượng bán hàng khác nhau. ✱**Hình 10.5** cho thấy biểu đồ hòa vốn của nhà sản xuất máy nướng bánh mỳ được thảo luận ở đây. Chi phí cố định là 300.000 đô-la bất kể khối lượng bán hàng tăng hay giảm. Chi phí biến đổi được thêm vào chi phí cố định để hình thành tổng chi phí, tăng theo khối lượng. Đường tổng doanh thu bắt đầu từ 0 và tăng với mỗi đơn vị được bán. Độ dốc của đường tổng doanh thu phản ánh mức giá 20 đô-la mỗi đơn vị.

✱Hình 10.5: Đồ thị hòa vốn để xác định giá đạt lợi nhuận mục tiêu và hòa vốn



Đường tổng doanh thu và đường tổng chi phí giao nhau tại điểm có mức 30.000 đơn vị sản phẩm. Đó là *khối lượng hòa vốn*. Tại mức giá 20 đô-la, công ty phải bán được ít nhất 30.000 đơn vị sản phẩm để đạt hòa vốn, có nghĩa là tổng doanh thu bù đắp được tổng chi phí. Khối lượng hòa vốn có thể được tính bằng công thức sau:

$$\text{Số lượng hòa vốn} = \frac{\text{Tổng chi phí cố định}}{\text{Giá dự kiến - chi phí biến đổi bình quân}} = \frac{\text{300.000 đô-la}}{\text{20 đô-la - 20 đô-la}} = 30.000$$

Nếu muốn đạt lợi nhuận, công ty phải bán được hơn 30.000 đơn vị sản phẩm tại mức giá 20 đô-la/sản phẩm. Giả sử nhà sản xuất lò nướng bánh đã đầu tư 1 triệu đô-la vào sản xuất và mong muốn định giá ở mức 20 đô-la/sản phẩm để đạt lợi nhuận 20.000 đô-la. Trong trường hợp này, nó phải bán ít nhất 50.000 đơn vị sản phẩm tại mức giá 20 đô-la/sản phẩm. Nếu định giá cao hơn, công ty không cần bán khối lượng sản phẩm nhiều như vậy để đạt lợi nhuận mục tiêu. Nhưng thị trường có thể không mua, thậm chí mua ít sản phẩm hơn tại mức giá cao hơn. Điều này phụ thuộc nhiều vào sự co giãn cầu theo giá và giá của đối thủ cạnh tranh.

Nhà sản xuất nên cân nhắc các mức giá khác nhau và ước tính khối lượng hòa vốn, nhu cầu có thể có và lợi nhuận tại mỗi mức giá. Điều này được thể hiện trong ✱Bảng 10.1. Bảng này cho thấy khi giá tăng, khối lượng hòa vốn giảm (cột 2). Nhưng khi giá tăng, nhu cầu về lò nướng bánh cũng giảm (cột 3). Với mức giá 14 đô-la, do nhà sản xuất chỉ giảm 4 đô-la mỗi lò nướng bánh (14 đô-la – 10 đô-la chi phí biến đổi), nó phải bán một khối lượng rất cao để hòa vốn. Mặc dù giá thấp thu hút nhiều người mua, nhu cầu vẫn giảm xuống dưới điểm hòa vốn cao và nhà sản xuất bị lỗ. Ở một thái cực khác, với mức giá 22

✱Bảng 10.1 Khối lượng hòa vốn và lợi nhuận tại các mức giá khác nhau

Mức giá (đô-la)	Số lượng bán để đạt hòa vốn	Số lượng mua kỳ vọng tại mức giá (đô-la)	Tổng doanh thu (1) x (3)(đô-la)	Tổng chi phí*(đô-la)	Lợi nhuận (4) - (5)(đô-la)
14	75.000	71.000	994.000	1.010.000	-16.000
16	50.000	67.000	1.072.000	970.000	102.000
18	37.000	60.000	1.080.000	900.000	180.000
20	30.000	42.000	840.000	720.000	120.000
22	25.000	23.000	506.000	530.000	-24.000

**Giả định tổng chi phí cố định là 300.000 đô-la, chi phí biến đổi bình quân là 10 đô-la.*

đô-la, nhà sản xuất cắt giảm 12 đô-la cho mỗi lò nướng bánh và chỉ phải bán 25.000 đơn vị để đạt hòa vốn. Nhưng với mức giá cao này, người tiêu dùng mua quá ít lò nướng bánh và lợi nhuận là âm. Bảng này cho thấy mức giá 18 đô-la mang lại lợi nhuận cao nhất. Lưu ý, không có giá nào đạt lợi nhuận mục tiêu 200.000 đô-la của nhà sản xuất. Để đạt được lợi nhuận này, nhà sản xuất sẽ phải tìm cách giảm chi phí cố định hoặc chi phí biến đổi, từ đó hạ thấp sản lượng hòa vốn.

Định giá dựa vào cạnh tranh

Lời tác giả: Trong khi thiết lập giá, doanh nghiệp cũng phải xem xét giá của đối thủ cạnh tranh. Bất kể giá cao, thấp hay trung bình, doanh nghiệp phải chắc chắn cung cấp cho khách hàng giá trị vượt trội tại mức giá đó.

Định giá dựa vào cạnh tranh là cách định giá dựa trên chiến lược, chi phí, giá cả và sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Người tiêu dùng sẽ căn cứ vào đánh giá của mình về giá trị sản phẩm tại các mức giá mà đối thủ cạnh tranh tính cho những sản phẩm tương tự. Khi đánh giá chiến lược định giá của đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp nên đặt ra một vài câu hỏi. Thứ nhất, làm thế nào để so sánh sản phẩm của doanh nghiệp với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh về mặt giá trị mà khách hàng cảm nhận? Nếu người tiêu dùng cảm nhận sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp cung cấp giá trị lớn hơn, doanh nghiệp có thể tính giá cao hơn. Nếu người tiêu dùng cảm nhận giá trị thấp hơn so với sản phẩm cạnh tranh, doanh nghiệp phải định giá thấp hơn hoặc thay đổi nhận thức của khách hàng để chứng minh cho mức giá cao hơn.

Định giá dựa vào cạnh tranh
Định giá dựa trên chiến lược, giá cả, chi phí và sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Tiếp theo, các đối thủ cạnh tranh hiện tại mạnh như thế nào và chiến lược định giá hiện tại của họ là gì? Nếu đối mặt với những đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn tính giá cao so với giá trị mà họ cung ứng, doanh nghiệp có thể tính giá thấp hơn nhằm đẩy các đối thủ cạnh tranh yếu hơn ra khỏi thị trường. Nếu các đối thủ lớn hơn, giá thấp hơn thống trị thị trường, doanh nghiệp có thể quyết định nhắm vào những ngách thị trường chưa được phục vụ bằng cách chào bán sản phẩm và dịch vụ giá trị gia tăng tại mức giá cao hơn.



Định giá so với đối thủ cạnh tranh: Caterpillar thống trị ngành thiết bị hạng nặng mặc dù định giá cao. Khách hàng tin rằng Caterpillar cung ứng cho họ nhiều giá trị hơn so với giá của toàn bộ vòng đời máy móc.
© Kristoffer Tripplaar/Alamy

Mục tiêu của doanh nghiệp không phải là khiến cho mức giá của mình phù hợp hoặc đánh bại giá của đối thủ cạnh tranh. Thay vào đó, mục tiêu là định giá theo giá trị tương đối được tạo ra so với đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, Caterpillar sản xuất các thiết bị xây dựng và khai khoáng hạng nặng, chất lượng cao. Nó thống trị ngành công nghiệp này mặc dù định giá ở mức cao hơn so với đối thủ cạnh tranh là Komasu. Khi một khách hàng thương mại từng hỏi một đại lý của Caterpillar rằng tại sao phải trả 500.000 đô-la cho một chiếc máy ủi lớn của Caterpillar trong khi có thể mua máy tương tự của Komasu với giá 420.000 đô-la, đại lý của Caterpillar đã đưa ra một phân tích nổi tiếng như sau:

420.000 đô-la	Giá của Caterpillar nếu tương đương với máy ủi của đối thủ
50.000 đô-la	Giá trị gia tăng nhờ độ tin cậy và độ bền vượt trội của Caterpillar
40.000 đô-la	Giá trị gia tăng nhờ chi phí vận hành trọn đời thấp hơn của Caterpillar
40.000 đô-la	Giá trị gia tăng nhờ dịch vụ vượt trội của Caterpillar
20.000 đô-la	Giá trị gia tăng của bộ phận bảo hành dài hơn
570.000 đô-la	Giá dựa trên giá trị gia tăng cho máy ủi của hãng Caterpillar
-70.000 đô-la	Giảm giá
500.000 đô-la	Giá cuối cùng

Như vậy, mặc dù khách hàng trả 80.000 đô-la – mức giá cao hơn cho máy ủi Caterpillar, song nó thực sự mang lại giá trị gia tăng ở mức 150.000 đô-la trong suốt vòng đời sản phẩm. Khách hàng đã chọn máy ủi Caterpillar.

Vậy đâu là nguyên tắc dẫn lối cho các quyết định về giá để cạnh tranh với đối thủ? Câu trả lời tuy đơn giản nhưng thường khó để hiện thực hóa: Bất kể mức giá mà bạn đưa ra là cao, thấp hay trung bình, hãy chắc chắn cung cấp cho khách hàng giá trị vượt trội tại mức giá đó.

Lời tác giả: Chúng ta đã xem xét 3 chiến lược định giá tổng quát: định giá dựa trên giá trị, chi phí và sự cạnh tranh; hãy cùng xem xét sâu hơn một số yếu tố khác tác động tới quyết định về giá.

CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG VÀ BÊN NGOÀI KHÁC TÁC ĐỘNG TỚI QUYẾT ĐỊNH VỀ GIÁ

Ngoài cảm nhận về giá trị của khách hàng, chi phí và chiến lược của đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp phải xem xét một số yếu tố bên trong và

bên ngoài khác. Các yếu tố bên trong ảnh hưởng tới giá cả bao gồm chiến lược marketing tổng thể và marketing hỗn hợp cũng như các cân nhắc về tổ chức khác. Các yếu tố bên ngoài bao gồm bản chất của thị trường và nhu cầu cùng những yếu tố môi trường khác.

Chiến lược marketing tổng thể, mục tiêu marketing và marketing hỗn hợp

Giá cả chỉ là một yếu tố của chiến lược marketing rộng hơn của doanh nghiệp. Vì vậy, trước khi định giá, doanh nghiệp phải quyết định về chiến lược marketing tổng thể cho sản phẩm và dịch vụ. Đôi khi một chiến lược marketing tổng thể của doanh nghiệp được xây dựng xung quanh câu chuyện về giá cả và giá trị của nó. ✱Ví dụ, nhà bán lẻ Trade Joe's định vị bằng yếu tố giá cả-giá trị độc nhất đã khiến nó trở thành một trong những cửa hàng tăng trưởng nhanh, nổi tiếng nhất nước Mỹ.[8]

Nhà bán lẻ Trade Joe's đã tạo ra sự thay đổi đặc biệt của riêng mình về phương trình giá cả-giá trị thực phẩm được gọi là "người sành ăn giá rẻ". Hãng cung cấp các sản phẩm có một không hai, với mức giá hời, tất cả được phục vụ trong không khí lễ hội khiến việc mua sắm trở nên vui vẻ. Trader Joe's đem đến niềm vui cho những người sành ăn, với tất cả mọi thứ từ bánh quy ngô ấm, nước chanh dâu hữu cơ, kem bơ đậu phộng Valencia và cà phê tiêu chuẩn đến cơm chiên kim chi và bánh quy gừng. Nếu được hỏi, hầu hết khách hàng có thể đánh dấu vào một danh sách các món ưa thích sẵn có của Trader Joe's mà họ không thể sống thiếu – một danh sách gia tăng nhanh chóng.

Sự phân loại sản phẩm là điểm độc nhất của Trader Joe's – 90% thương hiệu trong cửa hàng là các nhãn hiệu riêng của hãng. Giá cả không quá thấp nhưng nó thực sự là một "món hời" so với những gì bạn trả cho những thứ có chất lượng tương tự ở nơi khác. "Không có gì phức tạp," Trader Joe's phát biểu. "Chúng tôi chỉ tập trung vào những gì quan trọng – thức ăn tuyệt vời + giá cả tuyệt vời = giá trị. Vì vậy, bạn có đủ khả năng để phiêu lưu mà không bị viêm màng túi." Định vị giá cả-giá trị sáng tạo đã mang lại cho Trader Jose's những khách hàng nhiệt thành, gần như sùng bái, yêu thích những thứ mà họ nhận được cho mức giá đã trả.



✱Chiến lược giá cả-giá trị độc nhất đã mang lại cho Trader Jose's những khách hàng nhiệt thành, gần như sùng bái, yêu thích những thứ mà họ nhận được cho mức giá đã trả.

© Lannis Waters/The Palm Beach Post/ZUMAPRESS.com/Alamy Live News

Việc khám phá ra sự đánh đổi giữa giá cả-giá trị đầy hấp dẫn có thể rất phức tạp, và các chiến lược định giá thường đòi hỏi sự sắp

xếp lại thường xuyên để thích ứng với những thay đổi trong môi trường định giá. Hãy xem xét đối thủ cạnh tranh của Trader Jose's là Whole Foods Market, hãng đã phát minh khái niệm siêu thị thực phẩm hữu cơ và tự nhiên cao cấp với nhiều điểm mới mẻ. Trong những năm gần đây, Whole Foods Market kiên định theo đuổi chiến lược định giá trong một quá trình nỗ lực tìm ra phương trình giá cả-giá trị phù hợp (xem Tình huống thực tế 10.2).

Nếu một doanh nghiệp đã lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị một cách cẩn trọng, họ sẽ dễ dàng thiết lập một chiến lược marketing hỗn hợp bao gồm cả chiến lược giá. Ví dụ, Amazon định vị máy tính bảng Kindle Fire của nó tương đương (thậm chí là hơn) máy tính bảng iPad của Apple và Galaxy của Samsung với giá rẻ hơn 40%. Gần đây, công ty bắt đầu nhắm mục tiêu là các gia đình có trẻ nhỏ, định vị Kindle Fire như "máy tính bảng gia đình hoàn hảo" với các mẫu sản phẩm có giá thấp nhất từ 99 đô-la đi kèm Kindle FreeTime – một dịch vụ đăng ký tích hợp với giá khởi điểm từ 2,99 đô-la mỗi tháng, đem đến sách, trò chơi, ứng dụng giáo dục, phim và chương trình truyền hình cho trẻ từ 3 đến 8 tuổi. Như vậy, chiến lược định giá của Kindle chủ yếu được xác định bởi các quyết định về định vị thị trường.

Định giá có thể đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp ở nhiều cấp độ. Một doanh nghiệp có thể thiết lập giá để thu hút khách hàng mới hoặc giữ chân khách hàng hiện tại sao cho đạt lợi nhuận. Họ có thể định giá thấp để ngăn chặn đối thủ cạnh tranh gia nhập thị trường hoặc định giá tương đương với giá của đối thủ cạnh tranh để ổn định thị trường. Họ có thể định giá để duy trì lòng trung thành và sự hỗ trợ của các trung gian, hoặc để tránh sự can thiệp của chính phủ. Doanh nghiệp có thể giảm giá tạm thời để tạo kích thích đối với một thương hiệu. Hoặc một sản phẩm có thể được định giá để thúc đẩy doanh số của các sản phẩm khác trong dòng sản phẩm của doanh nghiệp.

10.2 WHOLE FOODS MARKET: TÌM RA SỰ CÂN BẰNG GIÁ CẢ-GIÁ TRỊ PHÙ HỢP

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Trên thực tế, Whole Foods Market đã phát minh ra khái niệm siêu thị cao cấp, có trách nhiệm xã hội. Dưới sứ mệnh "Toàn bộ thực phẩm. Toàn dân. Toàn hành tinh," chuỗi cửa hàng này phục vụ một tập hợp sản phẩm thử nghiệm các loại thực phẩm tự nhiên, hữu cơ và dành cho người sành ăn với các mức giá cao, tất cả đều nằm trong chiến dịch Ngày Trái đất. Các khách hàng cao cấp có ý thức về sức khỏe sẵn lòng và có khả năng trả mức giá cao hơn cho những giá trị phụ trội mà họ nhận được. Trong suốt thập niên 1990-2000, doanh số cùng lợi nhuận của chuỗi cửa hàng này đã tăng vọt.

Thế rồi cuộc Đại suy thoái đến vào năm 2008. Mọi người ở mọi tầng lớp bắt đầu suy nghĩ lại về sự cân bằng giá cả-giá trị và tìm cách để tiết kiệm. Họ đã hỏi những câu hóc búa như: "Tôi yêu các món ăn và mùi vị tuyệt vời của Whole Foods Market, nhưng nó có đáng để bỏ ra thêm 30% so với mua sắm tại Walmart?" Ngay

cả những khách hàng tương đối giàu có cũng cắt giảm và chi tiêu ít hơn. Đột nhiên chiến lược marketing cao cấp có vẻ hoàn hảo của Whole Foods Market từ một trái mận tươi biến thành một quả chuối hữu cơ thâm tím. Một số khách hàng thậm chí còn sửa đổi khẩu hiệu của công ty thành "Toàn bộ thực phẩm. Toàn bộ tiền lương." Lần đầu tiên trong lịch sử, công ty phải đối mặt với sự sụt giảm doanh số cùng cửa hàng và giá cổ phiếu lao dốc.

Khi các khách hàng giàu có của công ty đang cắt giảm ngân sách thực phẩm của họ, những thành công ban đầu của Whole Foods Market đã thu hút rất nhiều đối thủ cạnh tranh giá thấp mới – từ các siêu thị đặc biệt như Trader Joe's, Sprouts Farmers Market và ALDI đến các chuỗi truyền thống như Kroger, Walmart, Target và Costco – họ vội vã chất thêm thực phẩm hữu cơ lên các kệ hàng. Như CEO của Whole Foods Market đã lưu ý: "Mọi người đều nhảy vào cỗ xe thương hiệu tự nhiên và hữu cơ và thành thật mà nói, đó là bởi thành công của chúng tôi." Như vậy, thậm chí khi nền kinh tế đã được cải thiện, nhiều người mua sắm đã chi tiêu nhiều hơn cho thực phẩm ở các cửa hàng giá thấp.

Bị ảnh hưởng mạnh bởi thực tế thị trường, Whole Foods Market phải đối mặt với các câu hỏi khó. Liệu có nên giữ chiến lược định vị cao cấp từng giúp công ty thu được rất nhiều thành công trong quá khứ? Hay nên giảm giá và tái định vị bản thân để thích ứng với giai đoạn cạnh tranh và kém màu mỡ hơn? Đối mặt với những lựa chọn thay thế, Whole Foods Market quyết định gắn bó với chiến lược định vị cao cấp cốt lõi của mình. Nhưng công ty cũng tinh tế sắp xếp lại tuyên bố giá trị để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của những khách hàng tiết kiệm hơn. Công ty bắt đầu giảm các yếu tố sành ăn trong định vị trong khi phát huy giá trị thực của thực phẩm vừa có lợi cho sức khỏe vừa thú vị.



Chiến dịch "Giá trị mới là điều quan trọng" của Whole Foods Market gợi ý rằng giá trị quan trọng hơn các mức giá của hàng giá rẻ. "Giá trị" không thể tách rời "các giá trị".
NetPhotos/Alamy Stock Photo

Đầu tiên, thay vì giảm giá hàng ngày trên bảng, Whole Foods hạ giá ở những mặt hàng được khách hàng ưa thích nhất và tăng cường các khoản tiết kiệm bằng cách cung cấp lượng bán đáng kể trên những mặt hàng khác được lựa chọn. Công ty cũng bắt đầu nhấn mạnh thương hiệu, nhãn mác riêng mang tên 365 Everyday Value. Tiếp theo, Whole Foods đưa ra một chương trình marketing mới nhằm củng cố danh tiếng giá cao của chuỗi và thuyết phục khách hàng rằng Whole Foods Market thực tế là một nơi mua sắm vừa túi tiền. Nhằm giúp khách hàng nhận ra giá trị, công ty đã tăng cường truyền thông về các nhãn hàng riêng và bán hàng bằng cách sử dụng thư báo tin, phiếu giảm giá, trang web của công ty cũng như phương tiện truyền thông xã hội. Công ty giao nhiệm vụ cho nhân viên phục vụ khách hàng như "những hướng dẫn viên du lịch giá trị" để hộ tống những người mua sắm quanh cửa hàng và chỉ ra các mặt hàng giá trị. Quảng cáo mới nổi bật với các tiêu đề như "Không có ví nào bị tổn hại khi mua sản phẩm 365 Every Day Value của chúng tôi" và "Nhãn sốc nhưng theo cách tốt."

Tuy nhiên, ngoài việc giảm giá nhất định và gia tăng một cách tinh tế sự nhấn mạnh vào những lựa chọn vừa túi tiền, Whole Foods Market cũng chuyển sang thuyết phục người tiêu dùng rằng các sản phẩm và giá cả thông thường của công ty mang lại giá trị tốt – khi nó mang đến thực phẩm chất lượng, giá cả không phải là điều quan trọng nhất. Như một "hướng dẫn viên du lịch" nhấn mạnh, dù đến bất cứ nơi nào, bạn cũng phải trả giá cao cho các thực phẩm hữu cơ. "Giá trị có nghĩa là nhận được một trao đổi tốt cho những đồng tiền của bạn." Các cuộc trò chuyện như vậy đã giúp khách hàng rời mắt khỏi giá cả và quay trở lại với giá trị.

Nỗ lực của Whole Foods Market nhằm cởi bỏ hình ảnh "Toàn bộ thực phẩm. Toàn bộ tiền lương" đã đạt thành công. Từ những ngày suy giảm tiếp theo sau cuộc suy thoái năm 2008, doanh số của chuỗi

đã tăng gấp đôi và lợi nhuận tăng gấp 5 lần. Nhưng đối mặt với sức ép giá cả từ các đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ, sự tăng trưởng của Whole Foods Market gần đây bắt đầu sụt giảm trở lại. Doanh thu và lợi nhuận cùng cửa hàng không tăng trong khi giá cổ phiếu của nó đã giảm.

Nhìn chung, tại Whole Foods Market, việc tìm kiếm và marketing sự cân bằng giá cả-giá trị vẫn là một hoạt động đang tiếp diễn. Về khía cạnh giá trị, chiến dịch marketing mới nhất – được gọi là Values Matter (Giá trị mới là điều quan trọng) – nhấn mạnh rằng "giá trị" không thể tách rời "các giá trị". Khi mua sắm tại Whole Foods Market, khách hàng có thể tự tin về "nguồn gốc, quy trình nuôi trồng, chăm sóc và chế biến thực phẩm". Sản phẩm của nhà bán lẻ này được "phát triển có trách nhiệm". Chiến dịch kết luận: "Whole Foods Market: Cửa hàng tạp hóa tốt nhất cho sức khỏe của nước Mỹ," nhấn mạnh giá trị gia tăng khiến việc mua sắm đáng giá.

Trong khi vẫn duy trì tuyên bố giá trị cao cấp trong các cửa hàng chính của mình, Whole Foods Market cũng tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách thu hút phân khúc mới là những người tiêu dùng trẻ tiết kiệm hơn. Gần đây, công ty đã khai trương một chuỗi mới – được gọi là 365 by Whole Foods Market – nhắm vào khách hàng thế hệ Y không giàu có nhưng hiểu biết về giá trị và công nghệ. Các cửa hàng 365 by Whole Foods Market được thiết kế để mang đến "những thực phẩm tươi, tốt cho sức khỏe của nhiều khách hàng hơn với những trải nghiệm mua sắm hợp lý, chất lượng đáp ứng giá trị. Các cửa hàng mới đưa những sản phẩm mang nhãn hiệu 365 của chính Whole Food Market cộng với một sự pha trộn được lựa chọn cẩn trọng gồm các hàng hóa khác với các mức giá mà trông chúng giống với Trader Joe's hơn Whole Foods. "Chúng tôi nghĩ thương hiệu Whole Foods sẽ thu hút được những khách hàng nhất định, và có những khách hàng khác thu hút ít hơn," CEO Whole Foods nói. "Chúng tôi cho rằng một cửa hàng theo định hướng công nghệ, chất, ngầu, được sắp xếp hợp lý – một cửa hàng không giống bất kỳ nơi nào và chưa từng thấy... sẽ thu hút được thế hệ đó."

Cuộc tranh đấu về định giá của Whole Foods Market nhấn mạnh những khó khăn mà nhiều doanh nghiệp đối mặt trong việc tìm kiếm sự cân bằng tốt nhất giữa giá cả và giá trị. Thách thức của Whole Foods Market là đáp ứng yêu cầu đang thay đổi của môi trường định giá cạnh tranh khốc liệt hiện nay theo cách bảo tồn những điều khiến nó trở nên đặc biệt trong mắt khách hàng những năm qua. Nói chung, mọi thứ không thực sự khác biệt nhiều bên trong các cửa hàng Whole Foods Market địa phương hiện nay. Có nhiều mặt hàng giảm giá hơn và nhãn hiệu 365 Everyday Value được giới thiệu nổi bật hơn nhưng khách hàng vẫn có thể tìm thấy cùng một loại thực phẩm chất lượng cao, đầy hương vị và tự nhiên theo đúng các giá trị "Toàn bộ thực phẩm, Toàn dân, Toàn hành tinh."

Nhưng đó là một sự cân bằng tinh tế. "Chúng tôi có khả năng cạnh tranh về giá và sẽ làm điều đó," CEO của Whole Foods nói. "Nhưng đó không phải là cuộc đua xuống đáy. Chúng tôi cũng sẽ bắt đầu một cuộc đua mới để vươn lên hàng đầu, với thực phẩm chất lượng tốt, tiêu chuẩn cao, trải nghiệm phong phú hơn cho khách hàng cùng mức độ minh bạch và trách nhiệm trên thị trường." Ngay cả khi điều đó khiến công ty phải tăng giá một chút.

Nguồn: Brad Stone, "Whole Foods, Half Off," *Bloomberg Businessweek*, 25/1/2015, tr45-49; Alison Griswold, "Whole Foods Wants to Woo Millennials with a 'Hip, Cool, Technology-Oriented Store," *Slate*, 16/5/2015, www.slate.com/blogs/moneybox/2015/05/06/whole_foods_q2_2015_earnings_stock_plunges_ on_comps_miss.html; "Whole Foods Market Announces Three Additional 365 by Whole Food Market Store Leases," Whole Foods News Room, 4/11/2015, http://media.wholefoodsmarket.com/news/whole-foodsmarket-announces-three-additional-365-by-whole-foods-market-sto; Palbir Nijjar, "3 Risks Facing Whole Foods Market," *The Motley Fool*, 31/1/2016, www.fool.com/investing/general/2016/01/31/3-risks-facing-wholefoods-market-investors.aspx; www.wholefoodsmarket.com và www.wholefoodsmarket.com/company-info/investor-relations/annual-reports, truy cập tháng 9/2016.

Chi phí mục tiêu
Định giá bắt đầu với một giá bán lý tưởng, sau đó đặt mục tiêu chi phí nhằm đảm bảo giá cả sẽ đáp ứng.

Các quyết định về giá phải được kết hợp với các quyết định về thiết kế, phân phối và quảng bá sản phẩm để thiết lập một chương trình marketing hỗn hợp tích hợp nhất quán và hiệu quả. Các quyết định được đưa ra cho những biến số marketing hỗn hợp khác có thể tác động tới các quyết định về giá. Ví dụ, một quyết định định vị sản phẩm với chất lượng cao có nghĩa là những người bán phải tính giá cao hơn để bù đắp chi phí cao hơn. Nếu muốn các bên trung gian hỗ trợ và quảng bá sản phẩm, nhà sản xuất có thể phải áp dụng tỷ lệ chiết khấu bán lại cao hơn vào giá sản phẩm của họ.

Các doanh nghiệp thường định vị sản phẩm theo giá, sau đó điều chỉnh những quyết định marketing hỗn hợp khác với giá mà họ muốn đặt cho sản phẩm. Ở đây, giá cả là yếu tố định vị sản phẩm cốt yếu, theo đó nó xác định thị trường, sức cạnh tranh và thiết kế của sản phẩm. Nhiều doanh nghiệp hỗ trợ các chiến lược định vị sản phẩm như vậy với kỹ thuật được gọi là **chi phí mục tiêu**. Chi phí mục tiêu đảo ngược quy trình thông thường đầu tiên là thiết kế một sản phẩm mới, cân nhắc chi phí của nó, sau đó đặt câu hỏi: "Chúng ta có thể bán sản phẩm theo giá đó không?" Thay vào đó, doanh nghiệp bắt đầu với một giá bán lý tưởng dựa trên cân nhắc về giá trị của khách hàng và đặt mục tiêu chi phí nhằm đảm bảo giá cả sẽ đáp ứng. Ví dụ, khi Honda lần đầu thiết kế Honda Fit, họ xây dựng mức giá khởi điểm 13.950 đô-la và tiêu hao 1 gallon xăng cho 33 dặm chạy trên đường cao tốc một cách chắc chắn trong tâm trí khách hàng. Sau đó, công ty thiết kế một mẫu xe hơi nhỏ, đầy dũng khí và thời trang với chi phí cho phép mang lại các giá trị đó cho khách hàng mục tiêu.

Những doanh nghiệp khác lại không nhấn mạnh định giá và sử dụng các công cụ marketing hỗn hợp khác để thiết lập định vị phi giá cả. Thông thường, chiến lược tốt nhất không phải là tính giá thấp nhất mà là khác biệt hóa sản phẩm để làm cho nó có giá cao hơn. Ví dụ, Sleep Number làm những chiếc đệm có giá trị cao và tính giá cao phù hợp với giá trị đó.

Ở cấp độ cơ bản nhất, một chiếc đệm Sleep Number cho phép bạn điều chỉnh kích thước phù hợp với bản thân. Khi được bổ sung thêm công nghệ SleepIQ, bạn có thể theo dõi và tối ưu hóa để có giấc ngủ đêm tốt nhất. ✱Sleep Number cho phép bạn "Biết. Điều chỉnh. Ngủ." Công nghệ SleepIQ bên trong chiếc giường theo dõi thời gian ngủ yên tĩnh, nhịp tim, nhịp thở, cử động và các yếu tố khác. Sau đó, SleepIQ báo cáo các chỉ số SleepIQ ban đêm của bạn và cách bạn ngủ. Ứng dụng này thậm chí còn đề xuất các điều chỉnh sẽ làm cho giấc ngủ của bạn tốt hơn. Dòng sản phẩm đệm Sleep Number cho trẻ em giúp các bậc cha mẹ theo dõi thói quen ngủ của trẻ. Thậm chí, nó còn cho cha mẹ biết khi con cái ra khỏi giường vào ban đêm hay bị ngạt mũi khi nằm nghiêng, phần thưởng dựa trên ngôi sao cho thói quen ngủ và một "máy dò quái vật" thông minh. Giường ngủ Sleep Number có giá đắt hơn các loại đệm truyền thống – với mức giá từ 1.000 đô-la đến hơn 7.000 đô-la so với đệm truyền thống chất lượng tốt ở mức 1.000 đô-la trở xuống. Nhưng những khách hàng được thỏa mãn của



✱ Định vị phi giá cả: Đệm Sleep Number có mức giá cao hơn đệm truyền thống, nhưng các khách hàng được thỏa mãn của hãng sẵn lòng trả cao hơn để nhận được nhiều hơn. Sau tất cả, thật khó để đưa ra mức giá cho một đêm ngon giấc.
Select Comfort Corporation

Sleep Number sẵn lòng trả cao hơn để nhận được nhiều hơn. Theo báo cáo năm 2015 của hãng J.D. Power về sự hài lòng của khách hàng đối với đệm điện, đệm Sleep Number được xếp ở thứ hạng cao nhất. Sau tất cả, thật khó để đưa ra mức giá cho một đêm ngon giấc.[9]

Do đó, những người làm marketing phải xem xét chiến lược marketing tổng thể và marketing hỗn hợp khi thiết lập giá. Nhưng một lần nữa, ngay cả khi đề cao giá cả, những người làm marketing cần nhớ rằng các khách hàng hiếm khi chỉ mua dựa trên yếu tố giá cả. Thay vào đó, họ tìm kiếm những sản phẩm mang lại giá trị tốt nhất về mặt lợi ích nhận được tương xứng với mức giá mà họ đã trả.

Các cân nhắc về tổ chức

Ban quản trị phải quyết định ai là người đưa định giá trong tổ chức. Các doanh nghiệp xử lý vấn đề định giá theo nhiều cách khác nhau. Trong các doanh nghiệp nhỏ, giá cả thường do ban quản trị cấp cao quyết định thay cho bộ phận marketing hoặc bộ phận bán hàng. Trong các doanh nghiệp lớn, giá cả thường do bộ phận hoặc giám đốc sản xuất quyết định. Trong thị trường công nghiệp, nhân viên bán hàng được phép đàm phán với khách hàng trong một khoảng giá nhất định. Mặc dù vậy, ban quản trị cấp cao thiết lập các mục tiêu và chính sách định giá và thường phê chuẩn mức giá do nhà quản lý cấp thấp hoặc nhân viên bán hàng đề xuất.

Trong các ngành công nghiệp mà giá cả là yếu tố chính (hàng không, hàng không vũ trụ, thép, đường sắt, dầu mỏ), các doanh nghiệp thường có bộ phận định giá để thiết lập mức giá tốt nhất hoặc giúp người khác định giá. Các bộ phận này báo cáo cho bộ phận marketing hoặc ban quản trị cấp cao. Những người khác có ảnh hưởng đến việc định giá bao gồm quản lý bán hàng, quản lý sản xuất, quản lý tài chính và kế toán.

Thị trường và nhu cầu

Như đã lưu ý trước đó, việc định giá tốt bắt đầu với việc thấu hiểu nhận thức của khách hàng về ảnh hưởng của giá trị tới mức giá mà họ sẵn sàng trả. Cả người tiêu dùng và khách hàng công nghiệp đều cân bằng giá của sản phẩm hoặc dịch vụ so với lợi ích của việc sở hữu nó. Do đó, trước khi định giá, những người làm marketing phải hiểu mối quan hệ giữa

giá và nhu cầu đối với sản phẩm của doanh nghiệp. Trong phần này, chúng ta sẽ tìm hiểu sâu hơn về mối quan hệ giữa giá cả-nhu cầu và cách thức thay đổi với các loại thị trường khác nhau. Sau đó, chúng ta sẽ thảo luận về các phương pháp phân tích mối quan hệ giá cả-nhu cầu.

Định giá trong các loại thị trường khác nhau

Sự tự do định giá của người bán thay đổi theo các loại thị trường khác nhau. Các nhà kinh tế ghi nhận có 4 loại thị trường, mỗi loại tồn tại những thách thức khác nhau đối với hoạt động định giá.

Trong *thị trường cạnh tranh thuần túy,* thị trường bao gồm nhiều người mua và người bán giao dịch một loại hàng hóa, chẳng hạn như lúa mỳ, đồng hoặc chứng khoán tài chính. Không có người mua hoặc người bán duy nhất có ảnh hưởng tới giá thị trường. Trong một thị trường cạnh tranh thuần túy, các hoạt động nghiên cứu marketing, phát triển sản phẩm, định giá, quảng cáo và thúc đẩy bán hàng có vai trò không đáng kể hoặc gần như bằng không. Do đó, người bán ở những thị trường này không dành nhiều thời gian cho chiến lược marketing.

Trong *thị trường cạnh tranh độc quyền*, thị trường bao gồm nhiều người mua và người bán giao dịch trong một khoảng giá thay vì một mức giá thị trường. Khoảng giá này xuất hiện vì người bán có thể tạo sự khác biệt hóa cho những sản phẩm mà họ chào bán. Do có nhiều đối thủ cạnh tranh, mỗi doanh nghiệp ít chịu ảnh hưởng bởi các chiến lược định giá của đối thủ cạnh tranh so với các thị trường độc quyền. Người bán cố gắng phát triển các sản phẩm khác biệt cho những phân khúc khách hàng khác nhau và bên cạnh giá cả, họ có thể tùy ý sử dụng các công cụ như xây dựng thương hiệu, quảng cáo và bán hàng cá nhân để tạo khác biệt cho sản phẩm của mình. Do vậy, Wrigley tạo ra thương hiệu kẹo Skittles của mình, bên cạnh sự phong phú của các thương hiệu kẹo khác – không phải do giá cả mà do xây dựng thương hiệu. Sự định vị "Taste the Rainbow" thông minh được xây dựng thông qua quảng cáo khác lạ và hiện diện trên nhiều phương tiện truyền thông xã hội như Tumblr, Instagram, YouTube, Facebook và Twitter. Thương hiệu sành sỏi về phương diện truyền thông xã hội này đã thu hút hơn 24 triệu lượt thích trên Facebook và 334.000 người theo dõi trên Twiter.

Trong thị trường *độc quyền nhóm,* thị trường bao gồm chỉ một vài người bán lớn. ✱Ví dụ, chỉ một số ít nhà cung cấp – Comcast, Time Warner, AT&T và Dish Network – kiểm soát phần lớn thị trường truyền hình cáp/vệ tinh. Vì số lượng ít nên mỗi người bán đều luôn để phòng và phản ứng nhanh chóng với đối thủ cạnh tranh về chiến lược định giá cùng các động thái marketing. Trong cuộc chiến giành người dùng thuê bao, giá cả trở thành công cụ cạnh tranh quan trọng. Ví dụ, để lôi kéo khách hàng khỏi Comcast,



✱**Định giá trong thị trường độc quyền nhóm:** Giá cả là một công cụ cạnh tranh quan trọng đối với bộ phận DirecTV của AT&T. Công ty thu hút khách hàng sử dụng truyền hình cáp với giá thấp, miễn phí thuê bao và dịch vụ HD.
Bloomberg / Getty Images

hãng TimeWarner và các công ty truyền hình cáp khác, bộ phận DirecTV của AT&T đã chào bán gói "Cable Crusher" giá thấp, miễn phí thuê bao và dịch vụ HD.

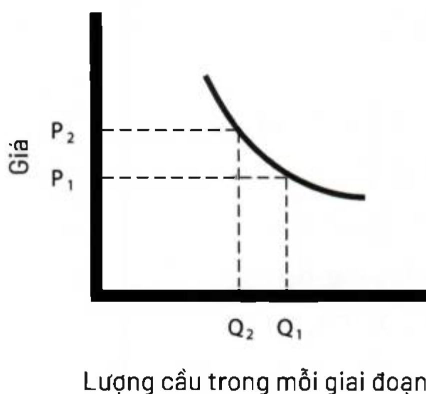
Trong thị trường *độc quyền thuần túy*, chỉ có một người bán thống trị thị trường. Người bán có thể thể là công ty độc quyền của chính phủ (dịch vụ bưu chính Mỹ), công ty độc quyền tư nhân được quản lý (công ty điện lực) hoặc công ty độc quyền tư nhân không được quản lý (De Beers và kim cương). Việc định giá được xử lý khác nhau trong mỗi trường hợp.

Phân tích mối quan hệ giá cả-nhu cầu

Đường cầu
Đường cong thể hiện số lượng sản phẩm mà thị trường sẽ mua trong một khoảng thời gian nhất định tại các mức giá khác nhau.

Mỗi mức giá mà doanh nghiệp có thể áp dụng sẽ dẫn đến một mức cầu khác nhau. Mối quan hệ giữa giá bán và mức cầu tại giá đó được minh họa bằng **đường cầu** trong ✱Hình 10.6. Đường cầu cho biết số đơn vị sản phẩm mà thị trường sẽ mua tại các mức giá khác nhau trong một khoảng thời gian nhất định. Trong trường hợp bình thường, nhu cầu và giá cả có mối quan hệ nghịch đảo – nghĩa là giá càng cao thì cầu càng thấp. Do đó, doanh nghiệp sẽ bán ít hơn nếu tăng giá từ P_1 lên P_2. Tóm lại, người tiêu dùng với ngân sách hạn chế có thể sẽ mua ít hơn một loại hàng hóa nào đó nếu giá của nó quá cao.

✱**Hình 10.6** Đường cầu



Lượng cầu trong mỗi giai đoạn

Hiểu biết về quan hệ giá cả-nhu cầu của một thương hiệu là điều kiện cần để đưa ra một quyết định định giá đúng đắn. Hãng thực phẩm ConAgra Foods đã học được bài học về mối quan hệ này khi định giá cho sản phẩm bữa tối đông lạnh Banquet của mình.[10]

Banquet đã tính giá 1 đô-la cho mỗi bữa tối kể từ khi bắt đầu quay trở lại vào năm 1953. Đó là điều mà khách hàng vẫn mong đợi. Giá 1 đô-la là yếu tố then chốt làm nên sức hấp dẫn của thương hiệu. Sáu năm trước, khi ConAgra cố gắng trang trải chi phí hàng hóa cao hơn bằng cách tăng giá niêm yết của bữa tối Banquet từ 1 đô-la lên 1,25 đô-la, người tiêu dùng không chấp nhận mức giá cao hơn. Doanh số giảm mạnh buộc ConAgra phải bán hết những bữa tối dư thừa với mức giá giảm và hạ giá trở lại như trước. Để đạt lợi nhuận với mức giá đó, ConAgra cố gắng làm tốt hơn việc quản lý chi phí bằng cách rút bớt khẩu phần và thay thế những nguyên liệu đắt đỏ bằng nguyên liệu ít tốn kém hơn. Nhưng khi giá hàng hóa tiếp tục

tăng, Banquet không thể làm một bữa tối tươm tất với giá 1 đô-la nữa. Vì vậy, công ty thận trọng tăng giá một lần nữa. Một số bữa ăn nhỏ hơn vẫn có giá 1 đô-la. Ví dụ, món phi lê gà vẫn đi kèm với mỳ ống và phô mai nhưng không còn bao gồm một chiếc bánh sô-cô-la hạnh nhân. Nhưng các bữa ăn cổ điển như bít tết Salisbury hiện lên tới 1,25 đô-la, vì vậy ConAgra đã giới thiệu bữa ăn Banquet Select Recipes với mức giá đáng kinh ngạc 1,50 đô-la. Công ty chứng kiến doanh số giảm kể từ khi tăng giá nhưng không nghiêm trọng tới mức phải lo sợ. Banquet là một thương hiệu khởi đầu, CEO của ConAgra lưu ý, "nhưng điều đó không có nghĩa là nó phải gắn chặt với mức giá 1 đô-la. Nó [chỉ] cần là giá trị tốt nhất cho khách hàng cốt lõi của chúng tôi."

Hầu hết doanh nghiệp cố gắng đo lường đường cầu của mình bằng cách ước tính lượng cầu ở các mức giá khác nhau. Loại hình thị trường cũng tạo ra sự khác biệt. Trong thị trường độc quyền, đường cầu cho thấy tổng cầu thị trường ở các mức giá khác nhau. Nếu doanh nghiệp đối mặt với cạnh tranh, cầu của nó tại các mức giá khác nhau sẽ phụ thuộc vào việc các đối thủ cạnh tranh có giữ nguyên hoặc thay đổi theo mức giá riêng của doanh nghiệp hay không.

Độ co giãn cầu theo giá

Những người làm marketing cũng cần có hiểu biết về **độ co giãn cầu theo giá** – cầu sẽ phản ứng thế nào với thay đổi của giá. Nếu như cầu hầu như không thay đổi trước một thay đổi nhỏ của giá, chúng ta nói rằng cầu *không co giãn*. Nếu cầu thay đổi lớn, chúng ta nói cầu *co giãn*.

Độ co giãn cầu theo giá
Đo lường sự nhạy cảm của cầu theo những thay đổi về giá.

Nếu cầu co giãn thay vì không co giãn, người bán sẽ xem xét việc hạ giá. Một mức giá thấp hơn sẽ tạo được tổng doanh thu lớn hơn. Điều này chỉ có ý nghĩa chừng nào chi phí tăng thêm không vượt quá doanh thu tăng thêm. Đồng thời, hầu hết các doanh nghiệp muốn tránh việc định giá biến sản phẩm của họ thành thương phẩm. Trong những năm gần đây, các áp lực như chính sách gỡ bỏ quy định và so sánh giá nhờ internet và các công nghệ khác đã làm tăng độ co giãn cầu theo giá của người tiêu dùng, biến các sản phẩm từ điện thoại và máy tính đến ô tô mới thành thương phẩm trong mắt một số người tiêu dùng.

Nền kinh tế

Các điều kiện kinh tế có thể tác động mạnh mẽ đến chiến lược định giá của doanh nghiệp. Các yếu tố kinh tế như sự bùng nổ hoặc suy thoái, lạm phát và lãi suất ảnh hưởng đến quyết định định giá vì chúng ảnh hưởng đến chi tiêu của người tiêu dùng, nhận thức của họ về giá và giá trị sản phẩm, đồng thời tác động đến chi phí sản xuất và bán sản phẩm của doanh nghiệp.



✱Định giá và nền kinh tế: Nhiều doanh nghiệp đã phát triển các "tầng giá". Ví dụ, P&G đưa ra các phiên bản giá phải chăng cho nhiều thương hiệu, như Charmin Basic, nhưng cũng tung ra các phiên bản cao cấp mang lại hiệu suất cùng mức giá cao hơn.
The Procter & Gamble Company

Sau hậu quả của cuộc Đại suy thoái năm 2008-2009, nhiều người tiêu dùng đã xem xét lại về sự cân bằng giá cả-giá trị. Họ thắt lưng buộc bụng và trở nên có ý thức hơn. Người tiêu dùng vẫn tiếp tục tiết kiệm chi tiêu ngay cả sau khi nền kinh tế đã phục hồi. Do đó, nhiều người làm marekting đã tăng cường nhấn mạnh vào các chiến lược định giá theo giá trị.

Phản ứng rõ ràng nhất đối với thực tế nền kinh tế mới là hạ giá và bán với giá chiết khấu. Hàng nghìn doanh nghiệp đã làm như vậy. Giá thấp hơn sẽ giúp sản phẩm dễ được chấp nhận hơn và thúc đẩy doanh số trong ngắn hạn. Tuy nhiên, về lâu dài, việc giảm giá có thể đem lại kết quả không mong muốn. Giá thấp hơn đồng nghĩa với biên lợi nhuận thấp hơn. Việc bán với giá chiết khấu quá nhiều có thể khiến một thương hiệu trở nên rẻ rúng trong mắt người tiêu dùng. Một khi đã giảm giá, doanh nghiệp khó có thể tăng giá trở lại khi nền kinh tế phục hồi.

Thay vì giảm giá cho các thương hiệu trên thị trường chính, nhiều doanh nghiệp đã giữ nguyên vị thế về giá nhưng xác định lại "giá trị" trong các tuyên bố giá trị của mình. Những doanh nghiệp khác đã phát triển các "tầng giá", thêm vào cả dòng sản phẩm giá phải chăng hơn và dòng sản phẩm giá cao trải rộng trên nhiều khả năng tài chính và sở thích của các phân khúc khách hàng khác nhau. ✱Ví dụ, đối với những khách hàng quan tâm tới chi phí và có ngân sách eo hẹp hơn, P&G đã thêm vào các phiên bản giá thấp hơn như phiên bản "cơ bản" Bounty và Charmin cùng phiên bản Tide giá thấp hơn có tên Tide Simply Clean and Fresh. Đồng thời, ở phân khúc cao cấp hơn, P&G đã tung ra phiên bản cao cấp của một số thương hiệu như nước rửa bát Bounty DuraTowel và Cascade Platinum, mang lại hiệu suất vượt trội với mức giá cao gấp đôi so với những phiên bản dành cho thị trường cấp trung.

Cần nhớ rằng ngay cả trong giai đoạn kinh tế khó khăn, người tiêu dùng không mua sản phẩm chỉ dựa trên giá cả. Họ cân bằng giữa mức giá phải trả với giá trị nhận được. Ví dụ, mặc dù bán với giá 150 đô-la một đôi, Nike vẫn giành được sự trung thành cao nhất từ phía người tiêu dùng trong phân khúc giày dép. Khách hàng cảm nhận giá trị của sản phẩm Nike và trải nghiệm sở hữu Nike xứng đáng với mức giá của nó. Do đó, dù tính mức giá nào cho sản phẩm – cao hay thấp – các doanh nghiệp cũng cần cung ứng *giá trị tương ứng với số tiền phải trả*.

Các yếu tố bên ngoài khác

Ngoài yếu tố thị trường và nền kinh tế, khi định giá, doanh nghiệp phải xem xét một vài yếu tố khác nữa từ môi trường bên ngoài. Doanh nghiệp phải biết mức giá của mình có ảnh hưởng gì tới các bên khác trong cùng thị trường. Các *bên trung gian* sẽ phản ứng như thế nào với các mức giá khác nhau? Doanh nghiệp nên định giá sao cho mang lại lợi nhuận hợp lý cho bên trung gian, khuyến khích họ hỗ trợ và giúp họ bán sản phẩm một cách hiệu quả. *Chính phủ* cũng là một yếu tố bên ngoài quan trọng ảnh hưởng đến các quyết định định giá. Cuối cùng, doanh nghiệp cũng cần tính đến các *vấn đề xã hội*. Trong việc thiết lập giá, doanh số, thị phần và chỉ tiêu lợi nhuận trong ngắn hạn cần được điều chỉnh do tính đến các vấn đề xã hội rộng lớn hơn. Chúng ta sẽ nghiên cứu các vấn đề chính sách công ở Chương 11.

TỔNG QUÁT CÁC MỤC TIÊU VÀ THUẬT NGỮ CHÍNH

TỔNG QUÁT CÁC MỤC TIÊU

Ngày nay, các doanh nghiệp phải đối mặt với môi trường định giá khắc nghiệt và thay đổi nhanh chóng. Những doanh nghiệp thành công trong việc tạo giá trị khách hàng với các hoạt động marketing hỗn hợp khác vẫn phải nắm bắt một số giá trị mà họ có được trong giá cả. Chương này xem xét tầm quan trọng của định giá, chiến lược định giá tổng quát cũng như các yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng tới quyết định định giá.

Mục tiêu 10-1: Trả lời câu hỏi "Giá cả là gì?" và thảo luận tầm quan trọng của việc định giá trong môi trường thay đổi nhanh chóng ngày nay.

Theo nghĩa hẹp, *giá cả* là tổng số tiền trả cho một sản phẩm hoặc dịch vụ. Hoặc theo nghĩa rộng hơn, giá cả là tổng của tất cả các giá trị mà người tiêu dùng bỏ ra để đạt được lợi ích của việc sở hữu và sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ. Thách thức đối với việc định giá là tìm ra mức giá cho phép doanh nghiệp kiếm được lợi nhuận hợp lý bằng cách nhận được tiền từ giá trị mà nó tạo ra cho khách hàng.

Mặc dù các yếu tố phi giá cả có vai trò ngày càng gia tăng trong hoạt động marketing hiện đại, giá cả vẫn là một yếu tố quan trọng trong marketing hỗn hợp. Nó là yếu tố marketing hỗn hợp duy nhất tạo ra doanh thu; các yếu tố còn lại đều đòi hỏi chi phí. Quan trọng hơn, là một phần trong tuyên bố giá trị chung của doanh nghiệp, giá cả đóng vai trò then chốt trong việc tạo ra giá trị khách hàng và xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Các nhà quản trị thông thái đều xem giá cả như một công cụ chiến lược then chốt để tạo ra và duy trì giá trị khách hàng.

Mục tiêu 10-2: Xác định 3 chiến lược định giá chính và thảo luận về tầm quan trọng của việc thấu hiểu nhận thức giá trị khách hàng, chi phí của doanh nghiệp và chiến lược của các đối thủ cạnh tranh khi thiết lập giá.

Có 3 chiến lược định giá chính mà các doanh nghiệp có thể lựa chọn: định giá dựa trên giá trị cảm nhận của khách hàng, định giá dựa trên chi phí và định giá dựa trên cạnh tranh. *Định giá dựa trên giá trị cảm nhận của khách hàng* sử dụng cảm nhận của người mua về giá trị làm cơ sở để định giá. Định giá hiệu quả bắt đầu với việc hiểu rõ giá trị mà sản phẩm hoặc dịch vụ mang lại cho khách hàng và thiết lập mức giá sao cho nắm bắt được giá trị đó. Cảm nhận của khách hàng về giá trị mà sản phẩm mang lại sẽ thiết lập mức giá trần. Nếu người tiêu dùng nhận thấy giá cả sản phẩm cao hơn giá trị của nó, họ sẽ không mua sản phẩm.

Các doanh nghiệp có thể theo đuổi một trong hai chiến lược định giá dựa trên giá trị. *Định giá dựa trên giá trị phù hợp* là thiết lập mức giá phù hợp với chất lượng sản phẩm, dịch vụ. EDLP là một ví dụ cho chiến lược định giá này. *Định giá dựa trên giá trị gia tăng* là định giá ở mức cao bằng cách thêm vào sản phẩm các đặc tính hay dịch vụ có giá trị để khác biệt hóa sản phẩm và hỗ trợ cho việc tính giá cao hơn.

Định giá dựa trên chi phí là thiết lập mức giá dựa trên chi phí sản xuất, phân phối và bán sản phẩm cộng với mức tỷ lệ lợi nhuận phù hợp cho các nỗ lực và rủi ro của doanh nghiệp. Chi phí cho doanh nghiệp và cho sản phẩm là các yếu tố quan trọng đối với việc định giá. Trong khi cảm nhận về giá trị của khách hàng thiết lập mức giá trần, chi phí lại thiết lập mức giá sàn. Tuy nhiên, chiến lược định giá dựa trên chi phí định hướng vào sản phẩm hơn là khách hàng. Doanh nghiệp sẽ thiết kế một sản phẩm tốt và xác định giá sao cho bù đắp chi phí và đạt lợi nhuận mục tiêu. Nếu giá được áp dụng quá cao, doanh nghiệp phải lựa chọn giảm tỷ lệ lợi nhuận hoặc bán được ít hàng hơn, cả hai đều dẫn đến lợi nhuận không như kỳ vọng. Nếu doanh nghiệp định giá sản phẩm thấp hơn chi phí, lợi nhuận của nó cũng bị ảnh hưởng. Tiếp cận định giá dựa trên chi phí bao gồm hai phương pháp: *định giá cộng thêm vào chi phí* và *định giá dựa trên điểm hòa vốn* (hay định giá theo lợi nhuận mục tiêu).

Định giá dựa trên cạnh tranh là thiết lập mức giá dựa trên chiến lược, mức giá bán, chi phí và sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Người tiêu dùng dựa vào những đánh giá của họ về giá trị sản phẩm theo giá cả mà đối thủ cạnh tranh tính cho các sản phẩm tương tự. Nếu người tiêu dùng nhận thấy sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp cung cấp giá trị lớn hơn, doanh nghiệp có thể tính một mức giá cao hơn. Nếu người tiêu dùng cảm thấy giá trị sản phẩm của doanh nghiệp thấp hơn so với sản phẩm cạnh tranh, doanh nghiệp phải áp dụng mức giá thấp hơn hoặc thay đổi nhận thức của người tiêu dùng để chứng minh cho mức giá cao hơn.

Mục tiêu 10-3: Nhận diện và xác định các yếu tố bên trong và bên ngoài quan trọng khác ảnh hưởng tới quyết định định giá của một doanh nghiệp.

Các yếu tố *bên trong* khác ảnh hưởng tới quyết định định giá bao gồm chiến lược marketing tổng thể, mục tiêu marketing và marketing hỗn hợp cũng như các vấn đề tổ chức của doanh nghiệp. Giá cả chỉ là một thành phần trong chiến lược marketing rộng hơn của doanh nghiệp. Nếu đã lựa chọn thị trường mục tiêu và chiến lược định vị một cách cẩn thận, doanh nghiệp sẽ dễ dàng vạch ra chiến lược marketing hỗn hợp bao gồm cả giá cả. Các mục tiêu định giá chung có thể bao gồm giữ chân khách hàng và xây dựng mối quan hệ với khách hàng có khả năng sinh lợi, ngăn chặn sự cạnh tranh, hỗ trợ các bên trung gian và có được sự hỗ trợ hoặc tránh sự can thiệp của chính phủ. Quyết định định giá phải được phối hợp với các quyết định thiết kế sản phẩm, phân phối và quảng bá để hình thành một chương trình marketing nhất quán, hiệu quả. Cuối cùng, để phối hợp mục tiêu định giá và quyết định về giá, ban quản trị phải quyết định ai là người trong doanh nghiệp chịu trách nhiệm thiết lập giá.

Các yếu tố *bên ngoài* khác bao gồm bản chất thị trường, nhu cầu và các yếu tố môi trường như kinh tế, nhu cầu của trung gian và các hành động của chính phủ. Sau cùng, khách hàng sẽ quyết định liệu doanh nghiệp có thiết lập giá phù hợp hay không. Khách hàng sẽ cân nhắc giá cả so với giá trị sử dụng mà họ nhận được – nếu giá cả vượt quá tổng giá trị, người tiêu dùng sẽ không mua. Do vậy, doanh nghiệp phải hiểu các khái niệm như đường cầu (mối quan hệ giá cả – nhu cầu) và độ co giãn của cầu theo giá (độ nhạy cảm của người tiêu dùng với giá cả).

Điều kiện kinh tế cũng có những tác động lớn đến quyết định định giá. Cuộc Đại suy thoái đã khiến người tiêu dùng phải suy nghĩ lại sự cân bằng giá cả và giá trị, họ sẽ tiếp tục chi tiêu tiết kiệm khi nền kinh tế đã phục hồi. Những người làm marketing phản ứng bằng cách tăng cường nhấn mạnh vào chiến lược định giá dựa trên giá trị tương ứng với số tiền phải trả. Tuy nhiên, ở bất cứ thời kỳ nào của nền kinh tế, người tiêu dùng cũng không mua hàng chỉ dựa trên giá cả. Do đó, dù đưa ra mức giá nào – thấp hay cao – các doanh nghiệp cũng cần cung cấp giá trị vượt trội tương xứng với số tiền mà khách hàng chi trả.

CÁC THUẬT NGỮ CHÍNH

Mục tiêu 10-1
Giá cả

Mục tiêu 10-2
Định giá dựa trên giá trị cảm nhận của khách hàng
Định giá dựa trên giá trị phù hợp
Định giá dựa trên giá trị gia tăng
Định giá dựa trên chi phí
Chi phí cố định
Chi phí biến đổi
Tổng chi phí
Đường cong kinh nghiệm (đường cong học tập)
Định giá cộng thêm vào chi phí
Định giá hòa vốn (định giá theo lợi nhuận mục tiêu)
Định giá dựa trên cạnh tranh

Mục tiêu 10-3
Định giá theo chi phí mục tiêu
Đường cầu
Độ co giãn cầu theo giá

THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP TƯ DUY

Câu hỏi thảo luận

10-1 Tại sao việc xây dựng và thực hiện một chiến lược giá đúng là cấp thiết đối với sự thành công của một doanh nghiệp? (AACSB: Trao đổi)

10-2 Nêu tên và mô tả 2 loại chiến lược định giá dựa trên giá trị. (AACSB: Trao đổi)

10-3 Định giá dựa trên chi phí là gì? Các doanh nghiệp sử dụng chi phí cố định và chi phí biến đổi trong những mô hình định giá dựa trên chi phí như thế nào? (AACSB: Trao đổi)

10-4 Giải thích mối quan hệ giá cả-nhu cầu. Người bán cần xem xét những yếu tố nào khi thiết lập giá ở các loại thị trường khác nhau? (AACSB: Trao đổi)

10-5 Định nghĩa độ co giãn cầu theo giá và thảo luận lý do những người làm marketing phải hiểu biết khái niệm này? (AACSB: Thảo luận)

Bài tập tư duy

10-6 Chúc mừng! Bạn vừa trúng giải xổ số quốc gia, nhận được một tấm séc trị giá 1 triệu đô-la. Bạn luôn mong muốn có một doanh nghiệp của riêng mình, bạn cũng nhận ra sự gia tăng số lượng xe tải thực phẩm ở địa phương. Một xe tải mới với bếp và thiết bị có giá 100.000 đô-la. Các chi phí cố định khác bao gồm tiền lương, gas cho xe tải và giấy phép, ước tính khoảng 50.000 đô-la một năm. Bạn quyết định cung cấp các món ăn truyền thống Địa Trung Hải. Chi phí biến đổi bao gồm thực phẩm và đồ uống ước tính 6 đô-la mỗi đĩa (thịt, gạo, rau và bánh mỳ pita). Các bữa ăn sẽ được tính giá 10 đô-la. Hãy tính điểm hòa vốn cho doanh nghiệp xe tải thực phẩm của bạn. Sau khi xem lại điểm hòa vốn, bạn sẽ xem xét những thay đổi nào? Đây có phải cách bạn muốn chi tiêu khoản tiền trúng xổ số của mình không? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

10-7 Thảo luận với nhóm về nhận thức của bạn về giá trị và số tiền mà bạn sẵn lòng trả cho các sản phẩm sau đây: ô tô, bữa tối đông lạnh, quần bò và giày thể thao? Có sự khác biệt giữa các thành viên nhóm không? Giải thích lý do. Thảo luận một số ví dụ về thương hiệu của các sản phẩm đó, được định vị để cung ứng giá trị khác nhau cho người tiêu dùng. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

ỨNG DỤNG VÀ TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

10-8 Doanh nghiệp của bạn phát triển một loại đồ uống bữa sáng giảm cân đã thành công ở giai đoạn thử nghiệm thị trường. Những người sử dụng đồ uống này đạt mức giảm cân bình quân 0,435kg một tuần. Bạn đã có giấy phép sản xuất sản phẩm. Chi phí sản xuất đồ uống này tương đối thấp với tổng chi phí sản xuất khoảng 0,05 đô-la/ounce. Mỗi cốc nặng 8 ounce. Chiến lược giá mà bạn đề xuất cho sản phẩm này là gì? (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

Marketing trực tuyến, di động và phương tiện truyền thông xã hội Theo dõi giá cả trực tuyến

Bạn có để mắt đến chiếc tivi đời mới 32 inch của Samsung? Tốt hơn là bạn không nên mua chiếc tivi này trong tháng 12 khi nó có giá cao nhất trên Amazon.com (500 đô-la so với 40 đô-la vào tháng 11 và tháng 1). Hầu hết người tiêu dùng biết rằng giá cả dao động trong năm nhưng bạn có biết giá cả thậm chí thay đổi hàng giờ? Bạn có thể không biết điều đó nhưng có một ứng dụng có thể giúp bạn. Camelcamelcamel là một công cụ theo dõi giá của Amazon dành cho người tiêu dùng và gửi cảnh báo khi giá đạt mức thấp nhất. Ứng dụng này cho phép người sử dụng nhập toàn bộ danh mục mong muốn từ Amazon và thiết lập các mức giá mong muốn, sau đó gửi qua email hoặc tweet để thông báo tới người bán. Toàn bộ việc này hoàn toàn miễn phí. Camel kiếm tiền từ một đối tác Amazon – nơi gửi các dữ liệu về giá trực tiếp cho Camel. Camel là thành viên thuộc chương trình liên kết của Amazon, được nhận 8,5% doanh số của các khách hàng mua theo giá tham chiếu từ Camel. Có vẻ như Amazon muốn khách

hàng mua khi giá cao hơn thay vì khi giá thấp. Nhưng gã khổng lồ trực tuyến coi điều này như một cách khiến những người săn món hời luôn thỏa mãn khi thu được lợi nhuận nhiều hơn từ các khách hàng ít nhạy cảm với giá hơn. Đó là một sự tăng cường đối với các chiến thuật định giá trước kia của Amazon khi công ty áp dụng các mức giá khác nhau cho những đối tượng khách hàng khác nhau dựa trên hành vi mua của họ.

10-9 Hãy đăng nhập www.camelcamelcamel.com và lập một tài khoản miễn phí. Theo dõi 10 sản phẩm mà bạn quan tâm. Bạn có nhận thấy sản phẩm nào có giá như bạn mong muốn không? Hãy viết một báo cáo về tính hữu dụng của ứng dụng này đối với người tiêu dùng. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng công nghệ thông tin)

10-10 Camel không phải là ứng dụng duy nhất theo dõi giá của Amazon hay theo dõi giá cả trực tuyến nói chung. Hãy tìm và mô tả một ví dụ về một công cụ theo dõi giá trực tuyến khác dành cho người tiêu dùng. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng công nghệ thông tin)

ĐẠO ĐỨC MARKETING Giá của một mạng sống

Khi những người thân bị ốm nặng, các gia đình sẽ sẵn lòng trả bao nhiêu để chữa trị cho người thân của họ? Vào năm 2015, công ty dược phẩm Turing Pharmaceutical rơi vào trung tâm của một cuộc tranh cãi khi mua lại một loại thuốc hiện có - Daraprim - từ một công ty dược khác. Daraprim đã có mặt trên thị trường 62 năm, được dùng để điều trị các bệnh nhiễm ký sinh trùng đe dọa tính mạng ở bệnh nhân AIDS và ung thư. Sau khi mua lại Daraprim, CEO của Turing Pharmaceutical đã nhanh chóng tăng giá từ 13,5 đô-la một viên lên tới 750 đô-la một viên. Theo kênh truyền hình CNN Money, CEO Shkreil giải thích: "Chúng tôi cần thu lợi nhuận ở loại thuốc này." Ông nói thêm rằng công ty sẽ sử dụng lợi nhuận để nghiên cứu những phương thức điều trị tốt hơn.

10-11 Hãy nghiên cứu vấn đề định giá Daraprim. Liệu Turing có phạm sai lầm khi tăng giá loại thuốc này cao như vậy? Giải thích về quan điểm của bạn? (AACSB: Trao đổi; Lý luận đạo đức)

10-12 Theo bài báo đăng trên *Harvard Business Review* (xem www.hbr.org/2015/09/its-time-to-rein-in-exorbitant-pharmaceutical-prices), trong vòng 5 năm qua, lợi nhuận của các công ty dược thuộc danh mục S&P Pharmaceuticals Select Industry Index đã tăng gấp đôi so với các công ty thuộc danh mục S&P 500 (24% so với 12% hàng năm). Có những yếu tố nào ảnh hưởng tới lợi nhuận của các công ty trong ngành dược phẩm? Theo bạn, tỷ lệ lợi nhuận cao như vậy tốt hay xấu? Giải thích?

MARKETING QUA CÁC CON SỐ Bảng giá

Nhiều tấm khăn trải sang trọng có chi phí sản xuất dưới 200 đô-la nhưng được bán với giá hơn 500 đô-la trong các cửa hàng bán lẻ. Một số loại còn có giá cao hơn - người tiêu dùng phải trả gần 3.000 đô-la cho một tấm khăn trải cao cấp cỡ siêu lớn, nhãn hiệu Frett'e "Tangeri Pizzo". Nhóm sáng lập của thương hiệu khăn trải sang trọng mới có tên Boll & Branch đã thâm nhập thị trường và xây dựng giá bán sản phẩm trực tiếp qua hình thức bán hàng trực tuyến cho khách hàng. Họ muốn giá bán khăn thấp hơn hầu hết giá của các thương hiệu khác nhưng vẫn đảm bảo kiếm được tỷ lệ lợi nhuận thích hợp. Các tấm khăn trải được đặt trong một chiếc hộp sang trọng, có thể tái sử dụng để lưu trữ đồ lót, trang sức hoặc đồ kỷ niệm khác. Thương hiệu Boll & Branch chào hàng theo nguyên tắc thực hành thương mại công bằng với các sản phẩm được sản xuất từ bông hữu cơ, sợi dài cao cấp từ Ấn Độ. Với các thông tin được thể hiện trong bảng, hãy trả lời các câu hỏi sau:

	Chi phí/Khăn trải cỡ lớn
Bông thô	28,00 đô-la
Kéo sợi/dệt/nhuộm	12,00 đô-la
Cắt/may/hoàn thiện	10,00 đô-la
Vận chuyển nguyên liệu	3,00 đô-la
Phí nhà máy	16,00 đô-la
Phí kiểm tra và nhập khẩu	14,00 đô-la
Vận tải đường biển/bảo hiểm	5,00 đô-la
Nhập kho	8,00 đô-la
Bao bì	15,00 đô-la
Quảng bá	30,00 đô-la
Vận chuyển tới khách hàng	15,00 đô-la

10-13 Với các chi phí tính cho một khăn trải cỡ lớn (king-size) như trên, giả sử nhà sản xuất có tổng chi phí cố định là 500.000 đô-la, doanh số bán năm đầu tiên đạt 50.000 khăn, hãy tính mức giá bán cho người tiêu dùng nếu công ty mong muốn tỷ lệ lợi nhuận là 40% so với doanh số. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phân tích)

10-14 Nếu công ty quyết định bán sản phẩm qua trung gian thay vì bán trực tiếp cho người tiêu dùng qua mạng và giữ nguyên mức giá bán cho người tiêu dùng như đã được tính toán ở câu trên, hãy tính mức giá bán cho người bán buôn để người đó bán sản phẩm cho người bán lẻ? Giả sử người bán buôn mong muốn tỷ lệ lợi nhuận là 10% và người bán lẻ mong muốn đạt tỷ lệ lợi nhuận 20% so với giá bán. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phân tích)

TÌNH HUỐNG VIDEO Cuộc chiến giảm giá thức ăn nhanh

Các chuỗi cung ứng thức ăn nhanh bị nhốt trong một trận chiến dữ dội khiến họ trên thực tế phải cho thức ăn đi. McDonald's, Wendy's, Burger King và các nhà cung ứng khác đang cố gắng thu hút khách hàng bằng mức giá thấp với những lựa chọn thực đơn hấp dẫn như bữa điểm tâm hoặc bữa ăn. Mặc dù kỹ thuật này không có gì mới nhưng ngày nay, nó phổ biến hơn bao giờ hết. Chiến thuật này thậm chí đã tìm được đường vào chuỗi nhà hàng dịch vụ đầy đủ, chẳng hạn như hãng Olive Garden.

Nhưng liệu những lựa chọn giá thấp có phải là con đường bền vững cho các chuỗi nhà hàng? Video này xem xét các cách khác nhau để thực hiện thực đơn giảm giá. Nó cũng xem xét các lý do để sử dụng chiến thuật thực đơn giảm giá cũng như những kết quả tiêu cực có thể xảy ra.

Sau khi xem video thể hiện cuộc chiến thực đơn giảm giá của nhà hàng, hãy trả lời các câu hỏi sau:

10-15 Chiến lược thực đơn giảm giá như trong video có được xếp vào chiến lược "định giá dựa trên giá trị" không? Giải thích.

10-16 Thảo luận về việc tại sao một chuỗi nhà hàng có thể sử dụng một thực đơn giảm giá như là một lựa chọn định giá.

10-17 Những kết quả tiêu cực nào có thể xảy ra khi áp dụng chiến lược thực đơn giảm giá?

TÌNH HUỐNG DOANH NGHIỆP Trader Joe's: Người sành ăn giá rẻ – Bước ngoặt về sự cân bằng giá cả-giá trị

Vào những ngày này, khách hàng không còn xếp hàng dài trước cửa hàng Apple Store trong ngày khai trương nữa. Một buổi sáng sớm mùa hè, một đám đông tụ tập, háo hức chờ đợi cửa hàng của Trader Joe's mở cửa. Những người mua sắm bàn luận về mọi thứ của Trader Joe's, bao gồm cả những thứ họ ưa thích. Một khách hàng gợi ý rằng chuỗi cửa hàng sẽ thuận tiện cho những người lân cận cửa hàng ngay cả khi có nhiều cửa hàng tạp hóa xung quanh, bao gồm cả những cửa hàng thực phẩm cao cấp khác.

Cảnh tượng này diễn ra trong suốt thời gian khai trương cửa hàng mới của Trader Joe's ở Nam California – điều mà trước kia chỉ xảy ra vài lần mỗi năm. Trong thời gian mở cửa, khách hàng đông đến nỗi các lối đi trong cửa hàng đều chật cứng. Những hàng dài tới 10 người tại các điểm thanh toán với xe đẩy chất đầy những mặt hàng độc quyền của Trader Joe's như rượu Charles Shaw "Two Buck chuck" với giá 2,99 đô-la và những món hàng khác với mức giá thấp không tưởng. Giữa những con tôm hùm bằng nhựa treo và các bảng hiệu vẽ tay, một nhà quản lý ("thuyền trưởng") và nhân viên ("thủy thủ") mặc áo sơ mi Hawaii giải thích cho những người mua hàng lần đầu rằng các mức giá này không phải là giá đặc biệt trong dịp khai trương. Đó là giá hàng ngày.

Điều gì ở Trader Joe's đã khiến khách hàng khắp mọi nơi mong đợi khắc khoải như vậy? Trader Joe's dường như đã phá vỡ quy tắc giá trị cho khách hàng bằng cách cung cấp sự kết hợp hoàn hảo giữa các lợi ích với giá cả.

Lợi ích cao

Trader Joe's không thực sự là cửa hàng thực phẩm sành ăn. Nó cũng không phải cửa hàng thực phẩm giảm giá. Trên thực tế, nó có một chút pha trộn cả hai. Là một trong những nhà bán lẻ mạnh nhất nước Mỹ, Trader Joe's đã tạo ra bước ngoặt đặc biệt về sự cân bằng giá cả-giá trị thực phẩm, còn được gọi là "người sành ăn giá rẻ". Nó chào bán những loại sản phẩm độc nhất, sành điệu với giá thấp, tất cả được phục vụ trong một không khí lễ hội khiến việc mua sắm trở nên vui vẻ. Trader Joe's không phải là cửa hàng bình dân hay cao cấp, nó chắc chắn cũng không phải cửa hàng thịnh hành. "Sứ mệnh của nó là trở thành chuỗi cửa hàng các món ăn đặc biệt trên phạm vi toàn quốc," một giáo sư kinh doanh nghiên cứu về công ty phát biểu. Dù định nghĩa của bạn là gì, sự định vị giá cả-giá trị độc đáo của Trader Joe's cũng đã mang lại một lượng lớn những khách hàng trung thành, yêu thích những thứ mà họ nhận được từ Trader Joe's với mức giá phải trả.

Trader Joe's tự mô tả mình là một "hòn đảo thiên đường", ở đó "các kho báu giá trị, phiêu lưu và ngon miệng sẽ được khám phá hàng ngày". Người mua sắm hối hả và náo nhiệt giữa những bức tường được lót bằng gỗ tuyết tùng, những cây cọ giả và tiếng chuông của con tàu thỉnh thoảng vang lên tại điểm thanh toán nhắc nhở họ về

các thông báo đặc biệt. Các nhân viên trợ giúp vô cùng hữu ích và vui vẻ trong trang phục áo sơ mi aloha trò chuyện với khách hàng về mọi điều từ thời tiết đến gợi ý về thực đơn cho bữa tiệc tối. Ở Trader Joe's, khách hàng không chỉ mua sắm, họ còn trải nghiệm.

Các kệ hàng dựng đứng với những loại hàng hóa chất lượng cho người sành ăn được chọn lọc kỹ càng. Trader Joe's chỉ dự trữ một danh mục hạn chế khoảng 4.000 sản phẩm (so với 45.000 sản phẩm của một siêu thị trung bình). Tuy nhiên, danh mục hàng hóa là một nét độc đáo của Trader Joe's, bao gồm sự hòa trộn của các loại thực phẩm đóng gói và nước xốt, soup ăn liền, món ăn khai vị, điểm tâm và tráng miệng tươi cũng như đông lạnh – tất cả đều không có chất bảo quản, tạo màu và hương liệu.

Trader Joe's khiến những người sành ăn hài lòng bởi mọi thứ, từ bông cải xanh hữu cơ, nước chanh dâu hữu cơ, kem bơ đậu phộng Valencia và cà phê tiêu chuẩn đến sa lát ngô với ớt đỏ và bánh quy gừng. Trader Joe's bán nhiều mặt hàng đa dạng như sữa chua vani hữu cơ, sữa hạnh nhân, nước cam ép, phô mai gouda xông khói và đậu gà chiên tỏi. Nhưng nhà bán lẻ này cũng duy trì sức mạnh định giá bằng cách bán những thứ độc đáo của riêng Trader Joe's. Hãy thử tìm kiếm hạt diêm mạch, khoai tây chiên đậu đen hay bắp rang bơ vị xoài dừa ở bất kỳ cửa hàng nào khác.

Hơn 80% thương hiệu của cửa hàng là các thương hiệu riêng, do Trader Joe's độc quyền bán. Nếu được hỏi, hầu hết khách hàng đều có thể đánh dấu vào danh sách những mặt hàng ưa thích của Trader Joe's mà họ không thể sống thiếu – một danh sách gia tăng nhanh chóng. Mọi người đều đến cửa hàng khi có ý định mua một vài thứ và nhanh chóng chất đầy xe hàng. "Tôi nghĩ khách hàng nhìn vào hàng hóa và nghĩ rằng mình có thể mua những thứ không thể có ở những nơi khác," một nhà phân tích ngành bán lẻ nói. "Chúng khiến khách hàng hứng thú."

Giá thấp

Không khí cửa hàng đặc biệt, sản phẩm sành ăn độc đáo, nhân viên nhiệt tình và luôn sẵn sàng giúp đỡ – tất cả những điều đó có vẻ sẽ là một công thức để định giá cao. Nhưng nó lại không xảy ra tại Trader Joe's. Trong khi các đối thủ top trên như Whole Food Market tính giá cao cho mọi món đồ của họ ("Toàn bộ thực phẩm, toàn bộ tiền lương"). Trader Joe's làm khách hàng kinh ngạc với các mức giá tiết kiệm một cách tương đối. Giá cả không thấp một cách tuyệt đối nhưng nó thực sự là món hời so với số tiền mà khách hàng trả cho những thứ có chất lượng tương tự. Công ty cho biết: "Tại Trader Joe's, chúng tôi cung cấp nhiều giá trị cũng như nhiều thực phẩm tuyệt vời. Do vậy, bạn có đủ khả năng để phiêu lưu mà không lo thủng ví."

Câu chuyện về giá thấp đi kèm nhận thức của khách hàng đều mang lại giá trị. Một báo cáo gần đây của Deutsche Bank so sánh giá cả của Trader Joe's với giá tại Whole Foods trên cơ sở 77 sản phẩm – một hỗn hợp các mặt hàng nhanh hỏng, sản phẩm có nhãn riêng và các mặt hàng không phải thực phẩm. Trader Joe's rẻ hơn 21% so với Whole Foods và 78% mặt hàng có giá thấp nhất. Thậm chí khi so sánh các mặt hàng có nhãn riêng, Trader Joe's rẻ hơn 15%. Hơn thế nữa, lợi thế về giá cả của Trader Joe's đã và đang tăng một điểm đặc biệt khi Whole Foods định hướng chiến lược hạ giá sản phẩm trong một vài năm qua.

Trader Joe's đã làm thế nào để giữ mức giá thấp đối với các sản phẩm cho người sành ăn? Bằng cách duy trì một chiến lược dựa trên giá cả và điều chỉnh các yếu tố phi giá cả trong marketing hỗn hợp một cách đồng bộ. Với khách hàng mới, Trader Joe's có các hoạt động không nhắm vào lợi nhuận và tập trung gần như cuồng tín vào tiết kiệm tiền. Để giảm chi phí, Trader Joe's đặt cửa hàng ở những nơi ở xa, tiền thuê thấp, chẳng hạn như khu vực ngoại ô. Vốn có tiếng về những điểm đỗ xe nhỏ luôn chật cứng, Trader Joe's chỉ ra rằng các điểm đỗ xe rộng đòi hỏi nhiều bất động sản, do đó tốn kém nhiều hơn. Với các cửa hàng nhỏ cùng danh mục sản phẩm được giới hạn, hãng đã cắt giảm được chi phí đầu tư và lưu kho. Trader Joe's tiết kiệm tiền bằng cách loại bỏ những sản phẩm lớn và đắt tiền như lò bánh mỳ, quầy thịt, quầy đồ ăn nhanh và quầy hải sản. Đối với các nhãn hàng riêng, Trader Joe's mua trực tiếp từ các nhà cung cấp và đàm phán cứng rắn về giá.

Cuối cùng, nhà bán lẻ căn cơ tiết kiệm tiền bằng cách hầu như không chi tiêu cho quảng cáo. Nó cũng không có phiếu giảm giá, phiếu thưởng hay bất kỳ hoạt động quảng bá đặc biệt nào. Sự kết hợp độc đáo giữa sản phẩm độc đáo và giá thấp của Trader Joe's đã tạo ra hiệu ứng quảng cáo truyền miệng đến mức công ty không cần quảng cáo. Việc sát nhất với các hoạt động quảng bá chính thức đó là trang web của công ty hoặc The Fearless Flyer – thư thông báo hàng tháng được gửi tới những khách hàng lựa chọn hình thức này.

Không dùng quảng cáo truyền thống, vũ khí truyền thông hùng mạnh nhất của Trader Joe's là đội ngũ khách hàng trung thành. Nếu bạn nghi ngờ tầm quan trọng và tác động của những người

hâm mộ cuồng tín của Trader Joe's, hãy kiểm tra số lượng các trang người hâm mộ (như traderjoesfan.com; whatsgoodattraderjoes.com; clubtraderjoes.com, livingtraderjoes.com và cooktj.com), nơi mà liên minh những người trung thành thảo luận về các sản phẩm và cửa hàng mới, các thực đơn cũng như trao đổi những câu chuyện ưa thích của họ về Trader Joe's.

Vài điều bổ sung

Sự tính toán đơn giản về cân bằng giữa lợi ích với giá cả có giá trị mạnh mẽ, song còn một thứ lớn hơn khiến Trader Joe's được ưa chuộng. Ngoài sản phẩm độc đáo và thú vị, nhân viên thân thiện, thiết kế cửa hàng tiện lợi, sự kết hợp tất cả những điều này đã tạo ra sức mạnh tổng hợp. Nó làm tăng thêm sự tin tưởng vào Trader Joe's, vượt quá hầu hết các công ty. Một nhà quan sát ngành bán lẻ không phải người hâm mộ của chuỗi cửa hàng này đã tổng kết:

> Bước chân vào cửa hàng này, cách cư xử của tôi khác hoàn toàn so với khi mua sắm ở bất kỳ nơi nào khác. Vì lý do nào đó, tôi không ngại đi đến đó. Đôi khi - và thật khó tin là tôi lại nói như thế về việc mua sắm - tôi thực sự mong đợi được đến cửa hàng. Trader Joe's có những thứ khiến tôi hài lòng, giống như hàng triệu khách hàng khác. Tại đây, việc mua bán của tôi còn minh bạch hơn ở những nơi khác. Tính xác thực là thứ bạn có thể tìm thấy ở đây - một trong những điều cốt yếu đối với kinh doanh. Trader Joe's chứng minh rằng ngay cả khi bạn có các yếu tố khác của sự trải nghiệm đúng, con người vẫn là yếu tố quan trọng nhất.

Việc tìm ra công thức giá cả - giá trị phù hợp đã khiến Trader Joe's trở thành một trong những cửa hàng thực phẩm tăng trưởng nhanh và nổi tiếng nhất tại Mỹ. Hiện nay, 482 cửa hàng ở 45 bang thu về doanh số hàng năm ít nhất là 13 tỷ đô-la theo ước tính của một nhà phân tích (công ty tư nhân này khá kín tiếng về kết quả tài chính), con số này đã tăng gấp 4 lần trong thập kỷ qua. Các cửa hàng của Trader Joe's kéo về một khoản doanh thu đáng kinh ngạc là 1.750 đô-la/foot vuông, gấp đôi so với mức trung bình của một siêu thị. Trong báo cáo hàng năm mang tên "Chuỗi siêu thị tốt nhất", Trader Joe's nằm trong số 2 vị trí hàng đầu suốt 5 năm qua.

Tất cả đều liên quan đến giá cả và giá trị - thứ mà bạn nhận cho số tiền bạn trả. Hãy hỏi khách hàng quen của Trader Joe's là Chrissi Wright, người mua hàng tại cơ sở của Trader Joe's ở Bend, Oregon - nơi cô ấy sinh sống.

Chrissi mong đợi sẽ rời Trader Joe's với 8 chai Charles Shaw nổi tiếng giá 2,99 đô-la trong tay. "Tôi yêu Trader Joe's bởi vì họ cho phép tôi ăn uống như người sành điệu mà không mất nhiều tiền," Wright nói. "Sản phẩm của họ là những món đồ sành điệu, thân thiện môi trường và đẹp đẽ... và tất nhiên, Two Buck Chuck có lẽ là phát minh vĩ đại nhất trong thời đại của chúng ta."

Câu hỏi thảo luận

10-18 Giải thích thành công của Trader Joe's dựa theo khái niệm định giá dựa trên giá trị cảm nhận của người tiêu dùng.

10-19 Trader Joe's đã áp dụng chiến lược định giá dựa trên giá trị phù hợp hay định giá dựa trên giá trị gia tăng? Giải thích.

10-20 Chiến lược định giá của Trader Joe's có khác biệt hoàn toàn so với đối thủ cạnh tranh?

10-21 Chiến lược định giá của Trader Joe's có bền vững không? Giải thích.

10-22 Bạn có đề xuất thay đổi nào cho Trader Joe's (nếu có)?

Nguồn: Kathleen Elkins, "I compared Prices of Trader Joe's Items to Those of Whole Foods 265 Everyday Value- Here's What I Found," *Business Insider*, 29/2/2016, www.businessinsider.com/i-compared-the-price-of-whole-foods-365-items-to-trader-joes-heres-what-i-found-2016-2; Craig Giammona, "Whole Foods is ready to convince you that it can do cheaper," *Bloomberg*, 18/5/2016, www.bloomberg.com/news/articles/2016-05-18/whole-foods-seeks-to-shed-whole-paycheck-rap-with-new-format; Kathryn Vasel, "Who's Got Better Prices: Whole Foods or Trader Joe's?," *CNNMoney*, 31/3/2016, www.money.cnn.com/2016/03/31/pf/trader-joes-whole-foods-prices/; David DiSalvo, "What Trader Joe's Knows about Making Your Brain Happy," *Forbes*, 19/2/2015, www.forbes.com/sites/daviddisalvo/2015/02/19/what-trader-joes-knows-about-making-your-brain-happy/#27f0f6f41539; Beth Kowitt, "Inside the Secret World of Trader Joe's," *Fortune*, 23/8/2010, www.fortune.com; "SN's Top 75 Retailers & Wholesalers 2016," *Supermarket News*, www.supermarketnews.com/ranking-research/top-75retailers-wholesalers và www.traderjoes.com, truy cập tháng 6/2016.

11 CHIẾN LƯỢC ĐỊNH GIÁ

Các xem xét bổ sung

TỔNG QUAN

Trong chương trước, chúng ta đã biết giá cả là một công cụ quan trọng của marketing hỗn hợp để tạo dựng và thấu hiểu giá trị khách hàng. Bạn cũng đã tìm hiểu về 3 chiến lược định giá cơ bản: dựa vào giá trị khách hàng, dựa vào chi phí và dựa vào sự cạnh tranh – cùng nhiều yếu tố bên trong và bên ngoài tác động đến các quyết định định giá của một doanh nghiệp. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét thêm một số vấn đề về định giá: định giá sản phẩm mới, định giá tổ hợp sản phẩm, điều chỉnh giá, khởi xướng và phản ứng trước những thay đổi về giá. Kết thúc chương, chúng ta sẽ thảo luận về mối tương quan giữa chính sách công với việc định giá.

Để bắt đầu, hãy cùng tìm hiểu chiến lược định giá cao cấp của Apple. Apple định giá cao hơn nhiều lần so với các đối thủ cạnh tranh có giá cao nhất. Tuy nhiên, Apple không thu hút khách hàng nhờ chính sách giá. Thay vào đó, họ hướng đến việc cung cấp các thiết kế sáng tạo và trải nghiệm người dùng vượt trội, khiến giá cả trở thành thứ yếu trong tâm trí của những khách hàng luôn khao khát các sản phẩm đặc trưng của Apple.

APPLE: ĐỊNH GIÁ CAO VÀ XỨNG TẦM

Apple là một ví dụ điển hình của chiến lược định giá cao cấp. Cho dù đó là một chiếc iPhone, iPad, MacBook hay Apple Watch, khách hàng luôn phải trả nhiều tiền hơn – thậm chí hơn rất nhiều lần – cho một sản phẩm của Apple so với các thiết bị cạnh tranh cùng loại. Năm ngoái, điện thoại iPhone của Apple đã được bán trên toàn cầu với mức giá trung bình 624 đô-la, so với mức 185 đô-la cho dòng điện thoại thông minh Android. Thậm chí, so với Samsung – đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Apple, dòng iPhone phiên bản mới nhất cũng cao hơn từ 100-200 đô-la so với các mẫu Samsung Galaxy có cấu hình tương đương. Tương tự, một chiếc MacBook Pro tiêu chuẩn có giá cao hơn 300 đô-la so với một chiếc máy tính Dell hoặc HP cùng dòng.

Dù có mức giá cao ngất ngưởng nhưng các sản phẩm của Apple vẫn tiếp tục được tung ra thị trường và khách hàng vẫn háo hức xếp hàng để mua những mẫu mới nhất. Ví dụ, chỉ trong năm ngoái, Apple đã bán được hơn 231 triệu chiếc iPhone. Điều đó giúp Apple có được vị thế đáng ghen tị: Hãng định giá cao nhất và vẫn nắm giữ thị phần dẫn đầu thị trường trong hầu hết các danh mục sản phẩm của mình. Apple làm điều này như thế nào?

Đối với Apple, thành công chưa bao giờ dựa vào giá cả, thay vào đó là sự trải nghiệm từ người sử dụng Apple. Nhiều công ty công nghệ chỉ đơn giản là tạo ra sản phẩm và bán chúng trên thị trường mà không quan tâm đến trải nghiệm người dùng. Ngược lại, Apple tạo ra những trải nghiệm về "cuộc sống tốt đẹp" của người dùng. Hãy hỏi người dùng Apple, họ sẽ nói với bạn rằng các thiết bị Apple có ưu điểm là hoạt động tốt và dễ sử dụng hơn. Họ yêu sự gọn gàng, thiết kế đơn giản và phong cách khác biệt của Apple.

Nỗi ám ảnh của Apple trong việc làm sâu sắc hơn trải nghiệm người dùng thể hiện ở mọi thứ mà công ty này làm. Ngay từ đầu, Apple đã là một nhà tiên phong đổi mới, liên tục tạo ra hàng loạt sản phẩm vượt trội. Việc tạo ra các sản phẩm mà khách hàng mong muốn – thậm chí trước cả khi họ nhận ra điều đó – đã dẫn đến một cuộc cách mạng do Apple dẫn đầu. Apple luôn có thiên khiếu bẩm sinh trong việc thiết kế kiểu dáng công nghệ đẹp mắt dựa vào nhu cầu của con người, bằng cách đặt khách hàng vào vị trí ưu tiên hàng đầu.

Đổi lại, Apple đã xây dựng được một lượng người đam mê cuồng nhiệt khổng lồ. Trong gần 4 thập kỷ qua, khách hàng đã vinh danh Apple như chủ nhân của những sản phẩm tuyệt vời nhất và không có đối thủ. Khi mua một sản phẩm của Apple, bạn tham gia vào một cộng đồng tín đồ nhiệt thành của hãng. Khi nhắc đến từ *Apple* trước các "fan ruột", họ sẽ say sưa nói về những ưu thế của thương hiệu. Sự nhiệt thành và ủng hộ không ngừng này dẫn đến việc nhu cầu mua sắm các sản phẩm của Apple vượt qua những giới hạn về giá cả. Không chỉ sẵn sàng trả nhiều tiền hơn, người hâm mộ Apple còn tin tưởng sâu sắc rằng giá trị mà họ nhận được thực sự xứng đáng với mức giá cao hơn.

Bằng chiến lược định giá cao, Apple định giá cao hơn nhiều lần so với các đối thủ cạnh tranh có giá cao nhất. Song doanh số của hãng vẫn luôn cao và lợi nhuận thậm chí còn cao hơn.

Một trong những minh họa tốt nhất về sức mạnh định giá cao của Apple là Apple Watch. Apple không phải là công ty tiên phong trong việc giới thiệu dòng sản phẩm đồng hồ thông minh. Hàng tá công ty đã bán loại thiết bị này với một loạt mức giá khác nhau. Một năm trước khi Apple Watch ra mắt, các đối thủ đã bán được 6,8 triệu chiếc đồng hồ thông minh với mức giá trung bình 189 đô-la. Apple đã "trình làng" chiếc đồng hồ thông minh của riêng mình với 3 phiên bản khác nhau. Phiên bản có giá thấp nhất, loại Apple Watch Sport cơ bản, được bán với giá 349 đô-la, gần gấp đôi giá trung bình của thị trường. Tiếp đó, phiên bản Apple Watch siêu cao cấp được làm bằng vàng 18 cara nguyên khối với mặt kính saphire. Chiếc đồng hồ với đầy đủ tính năng này được bán với giá lên tới 17.000 đô-la. Mức giá cao ngất ngưởng này tưởng như đã hù dọa người mua. Vậy mà theo một ước tính, Apple đã bán khoảng 21 triệu chiếc đồng hồ mỗi năm và hiện chiếm tới 74% thị phần mở rộng của thị trường đồng hồ thông minh.

Rõ ràng năng lực định giá cao và kiểm soát lợi nhuận đã đem đến cho Apple mức doanh thu cùng lợi nhuận đáng kinh ngạc. Ví dụ, với dòng điện thoại thông minh, Apple chiếm tới 20% trong tổng doanh số toàn cầu – một con số ấn tượng. Hãng thậm chí chiếm lĩnh tới 50% thị phần của phân khúc điện thoại thông minh cao cấp. Đáng chú ý nhất, nhờ giá cao, Apple thường xuyên giành được thị phần lớn nhất trong lợi nhuận toàn ngành. Chẳng hạn, trong

một quý gần đây, hãng đã chiếm tới 92% tổng lợi nhuận về dòng điện thoại thông minh được tạo ra bởi 8 nhà sản xuất điện thoại thông minh hàng đầu thế giới. Tương tự, Apple chiếm gần 50% lợi nhuận trong thị trường máy tính cá nhân đầy cạnh tranh.

Nhìn chung, chỉ trong 4 năm qua, doanh số của Apple đã tăng hơn gấp đôi lên mức kỷ lục 234 tỷ đô-la, đưa công ty lên vị trí thứ 5 trong danh sách Fortune 500, vượt xa các hãng công nghiệp truyền thống khổng lồ như GM và GE. Interbrand gần đây đã đánh giá Apple là thương hiệu có giá trị nhất thế giới. Giá cổ phiếu tăng vọt đã đưa Apple trở thành một trong những công ty có giá trị cao nhất thế giới, cạnh tranh liên tục với Google trên bảng xếp hạng.

Tuy nhiên, ngay cả với những thành công này, chiến lược giá cao của Apple cũng bộc lộ một số rủi ro. Ví dụ, ở một số thị trường – đặc biệt là những thị trường đang có tốc độ tăng trưởng nhanh bậc nhất thế giới, chính sách giá cao của Apple khiến hãng bị tổn thương trước những đối thủ cạnh tranh giá thấp. Ví dụ như Trung Quốc, nơi chiếm 1/3 tổng doanh số điện thoại thông minh trên toàn thế giới. Tại thị trường này, Apple hiện chiếm vị trí thứ 3 về thị phần, đứng sau các đối thủ cạnh tranh nội địa đang phát triển nhanh cùng mức giá thấp như Xiaomi và Huawei.



Apple đạt được mức doanh số và lợi nhuận đáng kinh ngạc từ chính sách định giá cao của mình. Những người hâm mộ Apple vẫn luôn tôn vinh thương hiệu như chủ nhân của những sản phẩm tuyệt vời.
Thomas Kurmeier/Getting Images

Xiaomi – tập đoàn đứng đầu thị trường Trung Quốc từ một thương hiệu không tên tuổi trở thành nhà sản xuất điện thoại thông minh lớn thứ 3 thế giới (sau Apple và Samsung) chỉ trong vòng 3 năm. Hãng sản xuất các dòng điện thoại thông minh giá rẻ, máy tính xách tay và những thiết bị khác được mô phỏng gần giống các thiết bị của Apple. Hãng thậm chí còn có một bản sao iTunes cung cấp các ứng dụng, trò chơi và nhiều nội dung số khác. Xiaomi tích hợp công nghệ vượt trội và thiết kế tuyệt đẹp vào những chiếc điện thoại giá rẻ được bán với giá chỉ bằng một phần nhỏ của Apple. Chẳng hạn, một chiếc iPhone cao cấp chính hiệu nhập khẩu được bán ở Trung Quốc với giá 833 đô-la – mức giá còn cao hơn lương tháng trung bình của người dân Trung Quốc. Ngược lại, một chiếc điện thoại thông minh Xiaomi chỉ có mức giá trung bình là 149 đô-la.

Với thiết kế thông minh và mức giá thấp, Xiaomi đang nhắm đến nhóm khách hàng có xu hướng "yêu thích công nghệ, trẻ trung nhưng không có khả năng mua những chiếc điện thoại cao cấp hàng đầu của Apple hoặc Samsung," một blogger công nghệ cho biết. Những người tiêu dùng này tạo nên phân khúc công nghệ tăng trưởng nhanh nhất không chỉ ở Trung Quốc mà còn ở các thị trường mới nổi khác như Ấn Độ và Brazil. Cho đến nay, Apple chưa bao giờ và cũng không có ý định hướng tới nhóm đối tượng khách hàng này. Đơn giản vì các sản phẩm cấp thấp không phù hợp với phong cách vận hành và định vị cao cấp của Apple.

KHÁI QUÁT MỤC TIÊU

Mục tiêu 11-1	Mô tả các chiến lược chính để định giá sản phẩm mới. **Các chiến lược định giá sản phẩm mới**
Mục tiêu 11-2	Giải thích cách các doanh nghiệp xác định một tập hợp giá cả tối đa hóa lợi nhuận từ tổ hợp sản phẩm. **Chiến lược định giá tổ hợp sản phẩm**
Mục tiêu 11-3	Thảo luận về cách các doanh nghiệp điều chỉnh giá bán phù hợp với những dạng khách hàng và tình huống khác nhau. **Chiến lược điều chỉnh giá**
Mục tiêu 11-4	Thảo luận về các vấn đề then chốt liên quan tới việc khởi xướng và phản hồi với các thay đổi về giá. **Các thay đổi về giá**
Mục tiêu 11-5	Khái quát về các vấn đề xã hội và pháp lý ảnh hưởng tới quyết định định giá. **Chính sách công và marketing**

Mặc dù vậy, Apple vẫn đang phát triển mạnh ở Trung Quốc và các nền kinh tế mới nổi khác bằng cách hướng đến phân khúc người tiêu dùng giàu có hơn, những người muốn cũng như sẵn sàng chi trả cho sự xa xỉ và địa vị gắn với Apple. Giống như bất cứ thị trường nào khác, nếu bạn có đủ khả năng chi trả, thiết bị của Apple hoàn toàn xứng đáng với mức giá cao. Tại Trung Quốc, theo một nhà phân tích, "đó là một mức giá mà mọi người sẵn sàng trả, đặc biệt là vì nó đắt." Ví dụ, bạn có nhớ phiên bản Apple Watch với giá cắt cổ không? Nhưng nó vẫn được bán hết ở Trung Quốc trong vòng chưa tới một giờ.

Do đó, dù ở Mỹ hay ở nước ngoài, chiến lược giá cao cấp của Apple có thể vẫn giúp hãng duy trì vị thế của người chiến thắng. Một chuyên gia trong ngành cho biết: "Sự thống trị của Apple là một điều rất khó để vượt qua. Apple liệu có vấp ngã không, tôi không bao giờ nghĩ điều đó sẽ xảy ra." Bài học rất đơn giản: "Tiền nào của nấy."[1]

TỪ CÂU CHUYỆN CỦA APPLE và những gì chúng ta đã tìm hiểu trong chương trước, các quyết định định giá chịu ảnh hưởng bởi một loạt vấn đề phức tạp liên quan đến áp lực của doanh nghiệp, sức ép của môi trường và áp lực cạnh tranh. Hơn nữa, một doanh nghiệp không đặt ra mức giá duy nhất mà là một *cấu trúc định giá* bao quát các mặt hàng khác nhau trong một dòng sản phẩm. Cấu trúc định giá này thay đổi theo thời gian khi các sản phẩm trải qua vòng đời của mình. Doanh nghiệp tự điều chỉnh giá nhằm phản ánh những thay đổi về chi phí và nhu cầu cũng như để tính đến sự thay đổi của người mua và các tình huống. Khi môi trường cạnh tranh thay đổi, doanh nghiệp sẽ cân nhắc khi nào nên thay đổi giá cả và khi nào nên thuận theo thời thế.

Chương này xem xét các phương pháp định giá bổ sung được sử dụng trong những tình huống định giá đặc biệt hoặc để điều chỉnh giá nhằm đáp ứng các tình huống biến

động. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét việc *định giá sản phẩm mới* cho những sản phẩm đang ở giai đoạn đầu của vòng đời sản phẩm, *định giá hỗn hợp sản phẩm* cho những sản phẩm có liên quan trong gói sản phẩm, *chiến thuật điều chỉnh giá* có tính đến sự khác biệt của khách hàng cũng như tình huống biến động, cuối cùng là chiến lược nhằm thiết lập và phản hồi các *thay đổi về giá.*

Lời tác giả: Việc định giá sản phẩm mới có thể đặc biệt khó khăn. Hãy thử nghĩ đến tất cả những điều bạn cần cân nhắc trong việc định giá một chiếc điện thoại thông minh mới, giả sử như một chiếc iPhone đời đầu của Apple. Thậm chí, bạn cần bắt đầu suy nghĩ về giá cả – cùng nhiều cân nhắc về các vấn đề marketing khác – ngay từ khi bắt đầu quá trình thiết kế sản phẩm.

CÁC CHIẾN LƯỢC ĐỊNH GIÁ SẢN PHẨM MỚI

Các chiến lược định giá luôn thay đổi khi sản phẩm trải qua vòng đời của nó. Giai đoạn giới thiệu là giai đoạn đặc biệt khó khăn. Doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với thách thức trong lần định giá đầu tiên khi bắt đầu đưa ra thị trường sản phẩm mới. Họ có thể lựa chọn giữa 2 chiến lược chính: *định giá hớt váng thị trường* và *định giá thâm nhập thị trường.*

Định giá hớt váng thị trường

Định giá hớt váng thị trường (giá hớt váng)
Định giá cao cho sản phẩm mới nhằm tối đa hóa doanh thu từ các phân khúc thị trường sẵn sàng trả giá cao; doanh nghiệp có thể giành được mức lợi nhuận cao hơn mặc dù doanh số bán thấp hơn.

Định giá thâm nhập thị trường
Định giá thấp cho một sản phẩm mới để thu hút số lượng lớn người mua và giành thị phần lớn.

Nhiều doanh nghiệp phát minh ra các sản phẩm mới định giá ban đầu cao để *hớt* từng lớp doanh thu từ thị trường. Apple thường xuyên sử dụng chiến lược này, được gọi là **"định giá hớt váng thị trường"** (hoặc **giá hớt váng**). Với mỗi thế hệ mới của iPhone, iPad hoặc Mac, các mẫu mới luôn được bán với mức giá cao chót vót, sau đó sẽ giảm giá khi những mẫu mới hơn được tung ra. Bằng cách này, Apple hớt được doanh số tối đa từ các phân khúc khác nhau của thị trường. Ví dụ, thông qua chiến lược định giá cao, Apple hớt trọn tới 92% tổng lợi nhuận của điện thoại thông minh.[2]

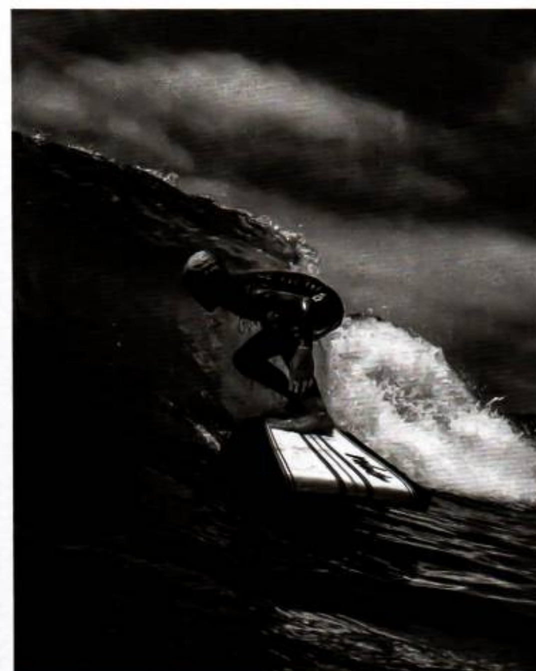
Phương pháp định giá hớt váng chỉ có hiệu quả trong một số điều kiện nhất định. Thứ nhất, chất lượng và hình ảnh của sản phẩm phải đủ khả năng hỗ trợ cho mức giá cao hơn, đồng thời phải có đủ người muốn mua sản phẩm với mức giá đó. Thứ hai, chi phí cho việc sản xuất số lượng nhỏ không thể quá cao đến mức xóa bỏ lợi thế của việc định giá cao. Cuối cùng, các đối thủ cạnh tranh không có khả năng tham gia thị trường một cách dễ dàng và áp dụng mức giá thấp hơn.

Định giá thâm nhập thị trường

Thay vì định giá ban đầu cao để khai thác những phân khúc thị trường nhỏ nhưng lợi nhuận cao, một số doanh nghiệp sử dụng phương pháp **định giá thâm nhập thị trường.** Doanh nghiệp sẽ định giá ban đầu thấp để thâm nhập thị trường một cách nhanh chóng

và hiệu quả nhằm thu hút lượng lớn người mua và giành được thị phần lớn. Doanh số bán hàng cao sẽ làm chi phí giảm xuống, cho phép doanh nghiệp giảm giá sâu hơn. Ví dụ, AGIT Global đã sử dụng phương pháp định giá thâm nhập để nhanh chóng mở rộng thị trường cho sản phẩm ván lướt sóng Wavestorm:[3]

Trước Wavestorm, các vận động viên lướt sóng chuyên nghiệp và nghiệp dư thường mua ván tự chế hoặc ván hàng hiệu tại các cửa hàng chuyên ván lướt sóng địa phương, giá của chúng dao động từ 300 đến 1.000 đô-la. AGIT Global đã có một ý tưởng khác. Với sứ mệnh giúp việc lướt sóng trở nên dễ dàng và thú vị hơn cho cả người lớn lẫn trẻ em, bắt đầu từ 10 năm trước, hãng đã sản xuất hàng loạt loại ván lướt sóng mềm, chất lượng tốt và bán chúng tại các cửa hàng lớn (đại siêu thị) theo chính sách giá thâm nhập. ✱Ví dụ, hãng bán loại ván màu xanh nước biển và trắng, dài 243cm tại Costco chỉ với 99,99 đô-la. Nhờ chiến lược định giá thâm nhập, Wavestorm hiện là hãng dẫn đầu thị trường, bán được số lượng ván ước tính gấp 5 lần so với các thương hiệu ván lướt sóng lớn khác. Các loại ván giá thấp này thậm chí đã trở thành trào lưu và còn được những vận động viên lướt sóng chuyên nghiệp mua tặng bạn bè hoặc con cái. Matt Zilinskas, Phó chủ tịch mảng bán hàng của AGIT, cho biết: "Dù lợi nhuận của công ty tại Costco khá thấp, song chúng tôi chú trọng vào số lượng và thanh toán đúng hạn."



✱Định giá thâm nhập: Loại ván lướt sóng Wavestorm bán chuyên nghiệp, dài 243cm, có hai màu xanh nước biển và trắng tại Costo được bán chỉ với giá 99,99 đô-la.
AGIT Global North America

Chiến lược định giá thấp cũng đòi hỏi một số điều kiện nhất định. Trước hết, thị trường phải có độ nhạy cảm cao về giá để mức giá thấp thúc đẩy việc mở rộng thị phần nhanh hơn. Thứ hai, chi phí sản xuất và phân phối phải giảm khi số lượng hàng bán tăng lên. Cuối cùng, giá thấp phải giúp doanh nghiệp tránh được sự cạnh tranh và mức giá thâm nhập phải được duy trì để củng cố vị thế giá thấp của doanh nghiệp, nếu không, lợi thế về giá chỉ tồn tại nhất thời mà thôi.

CÁC CHIẾN LƯỢC ĐỊNH GIÁ HỖN HỢP SẢN PHẨM

Chiến lược định giá sản phẩm thường phải thay đổi khi sản phẩm là một phần của tổ hợp sản phẩm. Trong trường hợp này, doanh nghiệp chú trọng một tập hợp giá có khả năng tối đa hóa lợi nhuận trên toàn bộ tổ hợp sản phẩm. Việc định giá rất khó vì các sản phẩm khác nhau nhưng có nhu cầu thị trường và chi phí liên quan đến nhau, đồng thời phải đối mặt với nhiều mức độ cạnh tranh khác nhau. Giờ chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn về 5 tình huống định giá tổ hợp sản phẩm được

Lời tác giả: Hầu hết các sản phẩm riêng lẻ là một phần trong một tổ hợp sản phẩm và phải được định giá theo tổ hợp đó. Ví dụ: Gillette định giá khá thấp cho sản phẩm dao cạo Fusion. Nhưng khi mua lưỡi dao, bạn buộc phải mua cả hộp và công ty kiếm lời từ đây.

tóm tắt trong ✱Bảng 11.1: *định giá dòng sản phẩm, định giá sản phẩm tùy chọn, định giá sản phẩm đi kèm bắt buộc, định giá phụ phẩm và định giá gói sản phẩm.*

✱Bảng 11.1 Định giá tổ hợp sản phẩm

Tình huống định giá	Mô tả
Định giá dòng sản phẩm	Xác định các mức giá cho toàn bộ dòng sản phẩm
Định giá sản phẩm tùy chọn	Định giá cho sản phẩm tùy chọn hoặc phụ kiện được bán kèm sản phẩm chính
Định giá sản phẩm đi kèm bắt buộc	Định giá các sản phẩm phải được sử dụng kèm theo sản phẩm chính
Định giá phụ phẩm	Định giá các phụ phẩm có giá trị thấp để thanh lý hoặc kiếm lời từ chúng
Định giá gói sản phẩm	Định giá các gói sản phẩm được bán cùng nhau

Định giá dòng sản phẩm
Xác định sự chênh lệch về giá giữa những sản phẩm khác nhau trong cùng một dòng sản phẩm dựa trên sự khác biệt về chi phí, đánh giá của khách hàng về các thuộc tính khác nhau của sản phẩm và giá của đối thủ cạnh tranh.

Định giá sản phẩm tùy chọn
Định giá cho những sản phẩm phụ thêm hoặc phụ kiện đi kèm sản phẩm chính.

Định giá dòng sản phẩm

Các doanh nghiệp thường đưa ra thị trường dòng sản phẩm thay vì các sản phẩm riêng lẻ. Khi **định giá dòng sản phẩm**, ban quản trị phải quyết định các bước giá giữa những sản phẩm khác nhau trong cùng một dòng sản phẩm. Các bước giá nên tính đến sự chênh lệch về chi phí giữa những sản phẩm trong cùng dòng. Quan trọng hơn, khi xác định các bước giá, doanh nghiệp nên tính đến sự khác nhau trong nhận thức người tiêu dùng về giá trị của các thuộc tính khác nhau.

Ví dụ, Quicken có dòng sản phẩm phần mềm quản lý tài chính, bao gồm các phiên bản Starter, Deluxe, Premier, Home & Business và Hire Property Manager có giá lần lượt là 29,99 đô-la, 64,99 đô-la, 94,99 đô-la, 104,99 đô-la và 154,99 đô-la. Mặc dù phiên bản Premier chỉ tốn mức chi phí như phiên bản Starter, nhưng nhiều khách hàng vẫn sẵn lòng chi trả thêm để được hưởng các tính năng đặc biệt, như lập kế hoạch tài chính, nghỉ hưu và các công cụ giám sát đầu tư. Nhiệm vụ của Quicken là xây dựng nhận thức về sự khác biệt về giá trị cảm nhận để hỗ trợ các chênh lệch về giá.

Định giá sản phẩm tùy chọn

Nhiều doanh nghiệp sử dụng chiến lược *định giá sản phẩm tùy chọn* – mục đích là bán những sản phẩm tùy chọn hoặc phụ kiện đi kèm sản phẩm chính. Ví dụ, một người mua xe hơi có thể chọn đặt thêm hệ thống định vị toàn cầu và hệ thống giải trí cao cấp. Tủ lạnh thì đi kèm với thiết bị làm đá. Khi đặt mua một chiếc máy tính xách tay mới, bạn có thể lựa chọn từ một loạt các bộ vi xử lý, ổ cứng, hệ thống lắp ghép, tùy chọn phần mềm và gói

dịch vụ kèm theo. Việc định giá cho các sản phẩm tùy chọn này rất khó. Các doanh nghiệp phải quyết định những mặt hàng nào sẽ có mức giá cơ bản và những mặt hàng nào khách có thể tùy chọn.



✱Định giá sản phẩm đi kèm bắt buộc: Amazon chỉ kiếm được ít lợi nhuận từ sản phẩm máy đọc sách và máy tính bảng Kindle, họ chủ yếu thu lời từ các sản phẩm bắt buộc đi kèm.
Future Publishing/Getty Images

Định giá sản phẩm đi kèm bắt buộc

Những doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm buộc phải sử dụng cùng với một sản phẩm chính nào đó thường sử dụng phương pháp **định giá sản phẩm đi kèm bắt buộc**. Ví dụ về sản phẩm bắt buộc gồm có hộp lưỡi dao cạo, trò chơi video, hộp mực máy in, cà phê viên nén và sách điện tử. Các nhà sản xuất thường định giá thấp cho những sản phẩm chính (dao cạo râu, máy chơi video game, máy in, máy pha cà phê viên nén chuyên dụng, máy tính bảng) và đặt mức giá cao cho các sản phẩm bắt buộc đi kèm. ✱Ví dụ, Amazon hầu như không có lợi nhuận khi bán sản phẩm máy đọc sách và máy tính bảng Kindle. Họ hy vọng sẽ tạo ra nhiều lợi nhuận hơn thông qua việc bán sách kỹ thuật số, âm nhạc, phim ảnh, dịch vụ phụ bản và các nội dung khác cho thiết bị. "Chúng tôi muốn kiếm tiền khi người dùng sử dụng các thiết bị của chúng tôi, không phải khi họ mua thiết bị của chúng tôi," Jeff Bezos, CEO của Amazon chia sẻ.[4]

Định giá sản phẩm đi kèm bắt buộc
Thiết lập mức giá cho những sản phẩm bắt buộc phải sử dụng cùng với sản phẩm chính, chẳng hạn như lưỡi lam dùng cho dao cạo râu và các trò chơi cho hệ máy videogame.

Các sản phẩm đi kèm bắt buộc có thể chiếm một phần đáng kể trong doanh thu và lợi nhuận của thương hiệu. Ví dụ, chỉ có một tỷ lệ tương đối nhỏ trong doanh thu của Keurig đến từ việc bán máy pha cà phê viên nén chuyên dụng. Phần lớn doanh thu (gần 77%) của thương hiệu này lại đến từ những sản phẩm đi kèm bắt buộc của các gói cà phê viên nén K-Cup.[5] Tuy nhiên, các doanh nghiệp cần cẩn trọng khi sử dụng chính sách định giá sản phẩm đi kèm bắt buộc. Việc tìm ra sự cân bằng giữa giá sản phẩm chính và sản phẩm đi kèm bắt buộc khá phức tạp. Thậm chí, nhiều người tiêu dùng cảm thấy như bị "mắc kẹt" khi mua các sản phẩm đi kèm bắt buộc với giá cắt cổ khiến họ phẫn nộ với thương hiệu vì họ cho rằng mình bị gài bẫy.

Ví dụ, một số khách hàng mua máy pha cà phê viên nén có thể phát sợ với những gì họ phải trả cho những cốc cà phê nhỏ tiện dụng đó. Mặc dù có vẻ là một món hời khi so sánh với giá của mỗi cốc cà phê Starbucks, giá mỗi cốc pha từ chiếc máy này trở nên cắt cổ khi chia nhỏ theo pound. Một nhà đầu tư đã tính toán chi phí uống mỗi cốc cà phê kiểu này lên đến 50 đô-la mỗi pound! Với mức giá đó, tốt hơn hết bạn nên pha một bình cà phê cao

cấp và dùng đến hết giọt cuối cùng. Đối với nhiều người mua, sự tiện lợi và tính tùy chọn của máy pha cà phê viên nén làm gia tăng chi phí phụ trội. Tuy nhiên, chi phí sản phẩm đi kèm bắt buộc có thể khiến khách hàng tránh mua thiết bị ngay từ đầu hoặc gây khó chịu trong quá trình sử dụng sau khi mua.

Trong ngành dịch vụ, định giá sản phẩm đi kèm bắt buộc được gọi là *định giá hai phần*. Giá của dịch vụ được chia thành một khoản cố định cộng với tỷ lệ sử dụng thay đổi. Do đó, tại Six Flags và các công viên giải trí khác, bạn phải trả phí cho vé hàng ngày hoặc phí theo mùa cộng với phí bổ sung khi mua đồ ăn và tham gia các hoạt động giải trí khác trong công viên.

Định giá phụ phẩm

Việc sản xuất sản phẩm và dịch vụ thường tạo ra phụ phẩm. Nếu phụ phẩm không có giá trị và việc tiêu hủy chúng tốn kém, việc định giá sản phẩm chính sẽ bị ảnh hưởng. Sử dụng phương pháp **định giá phụ phẩm**, doanh nghiệp hướng tới việc tìm kiếm một thị trường cho những sản phẩm phụ này để giảm chi phí xử lý chúng và tăng sức cạnh tranh của sản phẩm chính.

Bản thân các sản phẩm phụ thậm chí có thể mang lại lợi nhuận khi "biến rác thành tiền mặt". Ví dụ, các nhà sản xuất phô mai ở Wisconsin đã tìm ra cách sử dụng nước muối còn sót lại – một loại dung dịch muối được sử dụng trong quá trình sản xuất phô mai. Thay vì phải trả tiền để tiêu hủy nó, họ bán dung dịch nước muối này cho các bộ phận quản lý đường cao tốc của thành phố và quận để làm tan chảy những con đường bị đóng băng. Không dừng lại ở đó, tại New Jersey, các nhà sản xuất dưa chua cũng bán nước muối còn sót lại để dùng cho mục đích tương tự. Ở Tennessee, các nhà máy chưng cất bán nước ép khoai tây – một sản phẩm phụ của quá trình chưng cất rượu vodka. Và trên nhiều đường cao tốc trên toàn quốc, các nhân viên sử dụng sản phẩm có tên là Beet Heet được sản xuất từ dung dịch muối củ cải đường. Nhược điểm duy nhất của các dung dịch nước muối này là có mùi hơi nặng. Một công chức thuộc bộ phận quản lý đường cao tốc nhận xét: "Nếu đi đằng sau một chiếc máy cào tuyết, bạn có thể ngửi thấy nó ngay lập tức."[7]

Định giá phụ phẩm
Định giá cho các sản phẩm phụ để bù đắp chi phí xử lý các sản phẩm phụ và/hoặc giúp tăng khả năng cạnh tranh qua giá của sản phẩm chính.

Định giá gói sản phẩm

Sử dụng phương pháp **định giá gói sản phẩm**, người bán thường kết hợp một số sản phẩm lại với nhau và bán với mức giá thấp hơn. Ví dụ, các nhà hàng thức ăn nhanh thường bán một suất gồm một chiếc burger, khoai tây chiên và nước ngọt với giá "combo." Microsoft Office được bán dưới dạng một gói phần mềm máy tính bao gồm Word, Excel, PowerPoint và Outlook. Comcast, AT&T, Verizon và

Định giá gói sản phẩm
Kết hợp một số sản phẩm khác lại với nhau và bán với mức giá thấp hơn.

các công ty viễn thông khác kết hợp dịch vụ truyền hình, dịch vụ điện thoại và kết nối internet tốc độ cao với mức giá thấp. Giá theo gói có thể thúc đẩy doanh số bán sản phẩm mà bình thường người tiêu dùng không mua, nhưng mức giá phải đủ thấp để hấp dẫn họ.

CÁC CHIẾN LƯỢC ĐIỀU CHỈNH GIÁ

Các doanh nghiệp thường điều chỉnh giá cơ sở cho phù hợp với nhiều đối tượng khách hàng và tình huống khác nhau. Ở đây chúng ta sẽ nghiên cứu 7 chiến lược điều chỉnh giá được tóm lược trong ✱Bảng 11.2: *định giá chiết khấu và trợ giá, định giá phân khúc, định giá theo tâm lý, định giá khuyến mãi, định giá theo khu vực địa lý, định giá linh hoạt* và *định giá quốc tế.*

Lời tác giả: Việc định giá cơ sở cho một sản phẩm chỉ là bước khởi đầu. Sau đó, doanh nghiệp phải điều chỉnh giá cho phù hợp với sự khác biệt của từng khách hàng và sản phẩm. Lần cuối cùng bạn trả đúng mức giá bán lẻ được đề xuất cho một thứ gì đó là khi nào?

Định giá chiết khấu và trợ giá

Hầu hết các doanh nghiệp điều chỉnh giá cơ sở để thể hiện lòng biết ơn đến người tiêu dùng vì có những phản ứng tích cực nào đó đối với sản phẩm, chẳng hạn như thanh toán sớm, mua nhiều và mua sản phẩm trái mùa. Những điều chỉnh này, được gọi là *chiết khấu* và *trợ giá*, có thể diễn ra dưới nhiều hình thức.

Chiết khấu
Giảm giá trực tiếp trên giá bán sản phẩm trong một khoảng thời gian nhất định hoặc khi mua với số lượng lớn.

Một trong những phương thức của **chiết khấu** là *chiết khấu bằng tiền mặt* – hình thức giảm giá cho khách hàng thanh toán hóa đơn ngay lập tức. Ví dụ điển hình là “2/10, net 30” – nghĩa là mặc dù thời hạn thanh toán hóa đơn 30 ngày, nhưng người mua có thể được hưởng 2% nếu thanh toán hóa đơn trong vòng 10 ngày. *Chiết khấu*

✱Bảng 11.2 Các chiến lược điều chỉnh giá

Chiến lược	Mô tả
Định giá chiết khấu và trợ giá	Giảm giá khi khách hàng có những phản hồi tích cực như mua số lượng lớn, trả tiền sớm hoặc quảng bá cho sản phẩm
Định giá phân khúc	Điều chỉnh giá tùy theo các đối tượng khách hàng, sản phẩm hoặc địa điểm khác nhau
Định giá theo tâm lý	Điều chỉnh giá để tạo ra tác động về tâm lý
Định giá khuyến mãi	Giảm giá tạm thời để tăng doanh số trong ngắn hạn
Định giá theo khu vực địa lý	Điều chỉnh giá theo từng khu vực địa lý khác nhau
Định giá linh hoạt	Điều chỉnh giá liên tục cho phù hợp với đặc điểm, nhu cầu của từng khách hàng và tình huống
Định giá quốc tế	Điều chỉnh giá cho các thị trường quốc tế

Trợ giá
Khoản tiền mà nhà sản xuất trả cho nhà bán lẻ để đổi lại một thỏa thuận nhằm nâng cao vị thế cho sản phẩm của mình theo một cách nào đó.

Định giá phân khúc
Bán một sản phẩm hay dịch vụ tại hai hay nhiều mức giá, mà sự chênh lệch về giá không dựa trên sự khác biệt về chi phí.

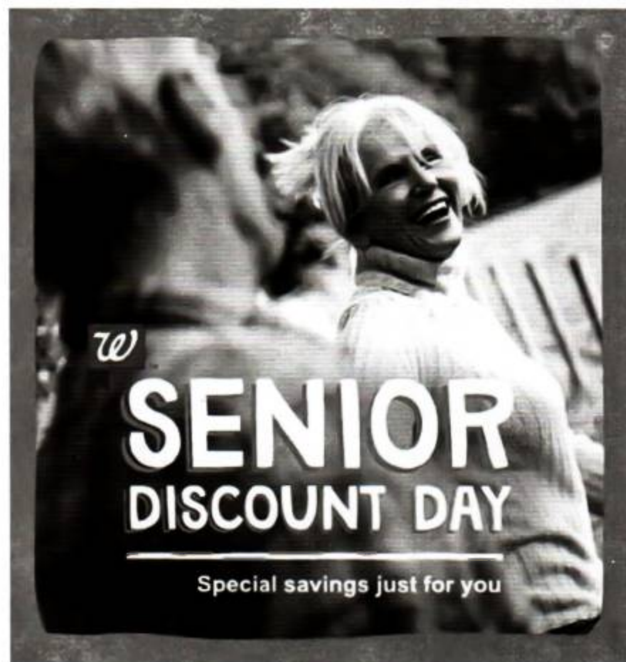
theo số lượng là giảm giá cho những người mua với số lượng lớn. *Chiết khấu chức năng*, hay còn gọi là *chiết khấu thương mại*, dành cho các thành viên trong cùng một kênh thương mại, đảm nhiệm chức năng nhất định như bán hàng, lưu kho và lưu trữ sổ sách kế toán. *Chiết khấu theo mùa* là giảm giá cho những người mua hàng hóa hoặc dịch vụ trong thời gian không phải mùa kinh doanh chính của sản phẩm.

Trợ giá là một dạng giảm giá niêm yết khác. Ví dụ, *trợ giá mua mới đổi cũ* là giảm giá cho những trường hợp trả lại hàng cũ khi mua hàng mới. Trợ giá mua mới đổi cũ phổ biến nhất trong lĩnh vực kinh doanh xe hơi, nhưng cũng có thể áp dụng với những hàng hóa thông thường khác. *Trợ giá khuyến mãi* là khoản thanh toán hoặc giảm giá để thưởng cho những đại lý tham gia chiến dịch quảng cáo và các chương trình hỗ trợ doanh số.

Định giá phân khúc

Các doanh nghiệp thường điều chỉnh giá cơ sở để phù hợp với sự đa dạng của các đối tượng khách hàng, sản phẩm và địa điểm. Trong **định giá phân khúc**, doanh nghiệp bán một sản phẩm hay dịch vụ tại hai hay nhiều mức giá, mặc dù sự chênh lệch giữa các mức giá không dựa trên sự khác biệt về chi phí.

Định giá phân khúc có nhiều hình thức. Trong *định giá theo phân khúc khách hàng*, các khách hàng khác nhau trả các mức giá khác nhau cho cùng một sản phẩm hoặc dịch vụ. Ví dụ, các bảo tàng, rạp chiếu phim và cửa hàng bán lẻ có thể tính giá thấp hơn cho sinh viên và người già. Kohl giảm giá 15% vào thứ Tư hàng tuần cho "các khách hàng từ 60 tuổi trở lên." ✱Walgreen cũng cho ra đời Ngày giảm giá cho người cao tuổi với mức ưu đãi giảm giá 20% cho các thành viên của AARP (Hiệp hội Hưu trí Mỹ) và các thành viên của Balance Rewards có độ tuổi trên 55. "Hãy rủ ông bà đi mua sắm!" là một trong những khẩu hiệu quảng cáo của Walgreen.



✱Định giá theo phân khúc khách hàng: Walgreens tổ chức định kỳ Ngày giảm giá cho người cao tuổi với mức chiết khấu 20% cho các thành viên của AARP và những thành viên của Balance Rewards có độ tuổi từ 55 trở lên.
Walgreen Co.

Với *định giá theo hình thức sản phẩm*, các phiên bản khác nhau của sản phẩm được định giá khác nhau nhưng không theo sự khác biệt về chi phí. Chẳng hạn, một vé khứ hồi hạng phổ thông trên chuyến bay từ New York đến London có thể có giá 1.100 đô-la, trong

khi một ghế hạng thương gia trên cùng chuyến bay có thể có giá 3.400 đô-la trở lên. Mặc dù khách hàng hạng thương gia có nhiều chỗ ngồi hơn, thoải mái hơn, thức ăn và dịch vụ chất lượng cao hơn, sự chênh lệch chi phí giữa hạng phổ thông và hạng thương gia vẫn thấp hơn nhiều so với giá mà hành khách phải trả thêm. Tuy nhiên, đối với những hành khách có khả năng chi trả, việc gia tăng sự thoải mái và dịch vụ cũng đáng để bỏ thêm tiền.

Khi *định giá theo vị trí/địa điểm*, một doanh nghiệp tính giá khác nhau cho các địa điểm khác nhau, mặc dù chi phí cho mỗi địa điểm là như nhau. Chẳng hạn, các trường đại học ở tiểu bang thu học phí cao hơn đối với sinh viên ngoài tiểu bang và các nhà hát thay đổi vé chỗ ngồi vì sở thích của khán giả đối với một số vị trí nhất định. Cuối cùng, khi áp dụng chính sách *định giá theo thời điểm*, một doanh nghiệp thay đổi giá theo mùa, tháng, ngày và thậm chí theo giờ. Ví dụ: rạp chiếu phim tính giá rẻ hơn vào ban ngày, còn các khu nghỉ mát giảm giá vào cuối tuần và theo mùa.

Để chiến lược định giá phân khúc hiệu quả thì cần một số điều kiện nhất định. Thị trường phải được chia thành các phân khúc khác nhau một cách dễ dàng, mỗi phân khúc phải thể hiện mức độ khác nhau của nhu cầu. Chi phí của việc phân khúc và tiếp cận thị trường không vượt quá doanh thu thặng dư từ việc phân biệt giá. Tất nhiên, mức giá phân biệt được áp dụng phải theo luật định.

Quan trọng hơn cả, giá theo phân khúc nên phản ánh được sự khác biệt thực sự trong giá trị cảm nhận của khách hàng. Người tiêu dùng ở các mức giá cao hơn phải cảm thấy họ đang nhận được giá trị cao hơn tương xứng với đồng tiền bỏ ra. Nếu không, việc áp dụng giá theo phân khúc có thể gây phẫn nộ cho người tiêu dùng. Ví dụ, người mua đã phản ứng tiêu cực khi kết quả một cuộc điều tra của Cơ quan Đặc trách về Người tiêu dùng (DCA) ở thành phố New York phát hiện ra phụ nữ thường phải trả nhiều tiền hơn cho các sản phẩm phiên bản nữ mặc dù nó gần giống với phiên bản nam, ngoại trừ bao bì dành riêng cho mỗi giới.[8]

> DCA đã so sánh giá của các phiên bản nam và nữ cho gần 800 sản phẩm, bao gồm cả đồ chơi và quần áo dành cho trẻ em, trang phục dành cho người lớn, sản phẩm chăm sóc cá nhân và đồ gia dụng. Họ phát hiện ra những mặt hàng được bán cho trẻ em gái và phụ nữ có giá trung bình cao hơn 7% so với các mặt hàng tương tự nhắm vào bé trai và nam giới. Trong danh mục chăm sóc tóc, phụ nữ phải trả thêm 48% cho các sản phẩm như dầu gội, dầu xả và gel; hộp dao cạo cho phụ nữ có giá cao hơn tới 11%. Ví dụ, một chuỗi cửa hàng dược phẩm lớn đã bán một hộp đựng dao cạo màu xanh của Schick Hydro 5 với giá 14,99 đô-la cho nam giới; còn hộp màu tím giống hệt, chỉ khác tên thương hiệu Schick Hydroest "Silk" dành cho nữ giới lại được bán với giá 18,49 đô-la. Target đã bán chiếc xe tay ga Radio Flyer màu đỏ cho bé trai chỉ với giá 24,99 đô-la; cùng một chiếc xe tay ga như vậy màu hồng cho bé gái lại có giá lên tới 49,99 đô-la. Target đã hạ giá xe tay ga màu hồng sau khi báo cáo của DCA được công

bố, gọi đó là giá không khớp do lỗi hệ thống. Mặc dù không có luật nào cấm chênh lệch giá dựa trên giới tính, nhưng sự chênh lệch rõ ràng như vậy có thể làm tổn hại đến hình ảnh và uy tín của thương hiệu.

Các doanh nghiệp cũng phải cẩn trọng và không nên đối xử với khách hàng ở các mức giá thấp như công dân hạng hai. Nếu không, về lâu dài, phương pháp này sẽ khiến khách hàng phẫn nộ và doanh nghiệp sẽ bị cho là có ác ý. Ví dụ, trong những năm gần đây, các hãng hàng không đã phải gánh chịu những cơn thịnh nộ của khách hàng bởi họ cảm thấy thất vọng ở cả chiều đi lẫn chiều về. Hành khách trả tiền vé cho ghế hạng thương gia hoặc hạng nhất thường cảm thấy bị tính giá cắt cổ. Trong khi đó, hành khách ngồi ghế giá thấp lại cảm thấy không được quan tâm hoặc bị đối xử tệ.

Định giá theo tâm lý

Định giá theo tâm lý
Phương pháp định giá có cân nhắc đến yếu tố tâm lý về giá chứ không đơn thuần ở khía cạnh kinh tế; giá được sử dụng để thể hiện điều gì đó về sản phẩm.

Giá tham chiếu
Mức giá trong tâm trí của người mua, được họ sử dụng để tham chiếu khi xem xét một sản phẩm nhất định.

Giá cho ta biết điều gì đó về sản phẩm. Ví dụ, nhiều người tiêu dùng dựa vào giá bán để đánh giá chất lượng. Một chai nước hoa 100 đô-la có thể chỉ chứa mùi hương đáng giá 3 đô-la, nhưng một số người sẵn sàng trả 100 đô-la vì mức giá đó thể hiện điều gì đó đặc biệt.

Khi sử dụng chiến lược **định giá theo tâm lý**, người bán hàng cân nhắc đến yếu tố tâm lý của người tiêu dùng chứ không đơn thuần ở khía cạnh kinh tế. Ví dụ, người tiêu dùng thường cảm nhận các sản phẩm có giá bán cao hơn sẽ có chất lượng tốt hơn. Nếu có thể đánh giá chất lượng của sản phẩm bằng cách dùng thử hoặc nhớ lại những trải nghiệm trong quá khứ đối với sản phẩm đó, họ ít khi dựa vào giá để đánh giá chất lượng. Nhưng nếu họ không thể đánh giá chất lượng vì thiếu thông tin hoặc kỹ năng, giá sẽ trở thành một tín hiệu quan trọng để cân nhắc về chất lượng. Chẳng hạn, ai là luật sư giỏi hơn, một người tính phí 50 đô-la mỗi giờ hay một người tính phí 500 đô-la mỗi giờ? Bạn phải tìm hiểu rất kỹ về các chứng chỉ, bằng cấp, uy tín của mỗi luật sư để có câu trả lời khách quan. Nhưng ngay cả khi đó, câu trả lời của bạn chưa hẳn đã chính xác. Hầu hết chúng ta chỉ đơn giản cho rằng luật sư nào có giá cao hơn thì sẽ giỏi hơn.

Một khía cạnh khác của phương pháp định giá theo tâm lý là **giá tham chiếu** – mức giá mà người mua ghi nhớ hoặc dùng để tham chiếu khi tìm kiếm một sản phẩm cụ thể. Giá tham chiếu có thể được hình thành bằng cách để ý đến mức giá hiện tại, nhớ lại mức giá quá khứ hoặc đánh giá tình huống mua hàng. Người bán có thể tác động hoặc sử dụng giá tham chiếu của người mua khi thiết lập giá. Ví dụ, một cửa hàng bách hóa có thể đặt loại ngũ cốc do cửa hàng sản xuất với mức giá 2,49 đô-la bên cạnh hộp ngũ cốc Rasin Bran của hãng Kellogg có giá 3,79 đô-la. Hoặc một công ty có thể đưa ra những mẫu sản phẩm đắt đỏ hơn hoặc khó bán để khiến người tiêu dùng cảm thấy những mẫu sản phẩm có giá

thấp hơn (mặc dù vẫn cao so với bình thường) có vẻ dễ chấp nhận hơn bằng cách so sánh hai loại đó với nhau. Ví dụ, Williams-Sonoma từng bán một loại máy làm bánh mỳ được nhiều người ưa thích với mức giá 279 đô-la. Tuy nhiên, sau đó hãng này đã giới thiệu thêm một sản phẩm cùng tính năng với giá 429 đô-la. Sản phẩm đắt tiền này đã thất bại trên thị trường, nhưng bù lại doanh số của phiên bản rẻ hơn lại tăng gấp đôi.[9]

Đối với hầu hết các giao dịch mua, người tiêu dùng không có đầy đủ kỹ năng hay thông tin cần thiết để xác định mức giá mà họ phải trả có hợp lý hay không. Họ không có thời gian, khả năng hay dự định để nghiên cứu các thương hiệu hay cửa hàng khác nhau, so sánh giá để rồi chọn ra mức giá tốt nhất. Thay vào đó, họ có thể dựa vào một số tín hiệu nhất định báo hiệu các thay đổi về giá. Điều thú vị là, những tín hiệu định giá này thường được cung cấp bởi người bán dưới các hình thức giảm giá, cam kết giá tốt nhất, định giá chịu lỗ để lôi kéo khách hàng và các hình thức định giá hữu ích khác.

✱Ngay cả những khác biệt nhỏ về giá cũng có thể báo hiệu sự khác biệt của sản phẩm. Con số 9 hoặc 0,99 ở cuối giá niêm yết thường báo hiệu đây là một món hời. Bạn thấy các mức giá như vậy ở mọi lúc, mọi nơi. Ví dụ, tại các chương trình giảm giá hàng đầu của trang web trực tuyến như Target, Best Buy hoặc Overstock.com, các mức giá đều kết thúc ở con số 9. Ngược lại, các nhà bán lẻ cao cấp có thể ưu tiên mức giá kết thúc bằng một con số (ví dụ, 6 đô-la, 25 đô-la hoặc 200 đô-la). Một số nhà cung cấp khác sử dụng số 00 xu ở cuối bảng giá cho các mặt hàng nguyên giá và 99 xu cho những mặt hàng giảm giá.

Mặc dù chênh lệch giá thực tế có thể nhỏ, nhưng tác động của các chiến thuật tâm lý này lại khá lớn. Ví dụ, trong một nghiên cứu, những người được hỏi về khả năng lựa chọn dịch vụ phẫu thuật mắt LASIK khi chỉ dựa trên hai mức giá được đưa ra là 299 đô-la hoặc 300 đô-la. Chênh lệch giá thực tế chỉ là 1 đô-la, nhưng nghiên cứu cho thấy sự khác biệt về tâm lý lớn hơn nhiều. Lượng người lựa chọn các nhà cung cấp tính phí 300 đô-la cao hơn hẳn. Các đối tượng nhận thấy mức giá 299 đô-la tuy ít hơn, nhưng mức giá thấp hơn cũng làm tăng sự lo ngại của họ về chất lượng và rủi ro. Một số nhà tâm lý học thậm chí cho rằng mỗi chữ số đều có đặc trưng và biểu tượng riêng biệt cần được xem xét trong việc định giá. Theo đó, 8 là số tròn và chẵn, tạo ra hiệu ứng làm dịu, trong khi 7 lại khá góc cạnh và tạo ra hiệu ứng khó chịu.[10]



✱Định giá theo tâm lý: Mức giá được ghi trên nhãn thể hiện điều gì về sản phẩm và tình huống mua hàng?
© Tetra Image/Alamy

Định giá khuyến mãi

Với **định giá khuyến mãi**, các doanh nghiệp sẽ tạm thời định giá sản phẩm dưới mức giá niêm yết, đôi khi dưới cả chi phí, để khuyến khích người mua nhiều hơn. Định giá khuyến mãi diễn ra dưới nhiều hình thức. Người bán có thể chiết khấu trên mức giá bình thường để tăng doanh số và giảm hàng tồn kho. Họ cũng có thể sử dụng *giá sự kiện đặc biệt* trong những mùa nhất định để thu hút nhiều khách hàng hơn. Do đó, tivi và các thiết bị điện tử tiêu dùng khác được khuyến mãi về giá vào tháng 11 và tháng 12 nhằm thu hút người mua sắm đến cửa hàng trong các kỳ nghỉ. *Các ưu đãi trong thời gian giới hạn*, chẳng hạn như online flash sale (bán hàng chớp nhoáng trên trực tuyến) hay ưu đãi về giá bán chỉ trong một khung giờ nhất định trên trang web, có thể thúc giục người mua và khiến họ thấy may mắn khi mua được hàng.

Các nhà sản xuất đôi khi *giảm giá bằng tiền mặt* cho người tiêu dùng khi mua sản phẩm từ các đại lý trong một thời gian nhất định; nhà sản xuất gửi phiếu giảm giá trực tiếp cho khách hàng. Hình thức này được áp dụng phổ biến đối với các nhà sản xuất ô tô, điện thoại di động và thiết bị nhỏ nhưng cũng được áp dụng với những loại hàng hóa tiêu dùng đã được đóng gói. Một số nhà sản xuất đưa ra đề nghị về *lãi suất thấp, bảo hành dài hơn* hoặc *bảo trì miễn phí* để giảm giá cho người tiêu dùng. Những hình thức này đã trở nên khá phổ biến trong ngành công nghiệp ô tô.

Định giá khuyến mãi
Định giá tạm thời cho sản phẩm dưới mức giá niêm yết, đôi khi thấp hơn chi phí nhằm thúc đẩy doanh số trong ngắn hạn.

✱Định giá khuyến mãi: Để khuyến khích việc chuyển đổi sang dùng Windows 10, Microsoft đã chạy một chương trình khuyến mãi dành cho người mua có tên Easy Trade-Up, hãng này trả từ 200 đến 300 đô-la cho mỗi giao dịch đổi máy cũ lấy máy tính Windows 10 mới. Các chương trình khuyến mãi giá hấp dẫn như vậy có thể đẩy mạnh sức mua.
Microsoft

Giá khuyến mãi có thể giúp khách hàng gạt bỏ các trở ngại trong quá trình đưa ra quyết định mua. ✱Ví dụ, để khuyến khích người tiêu dùng chuyển đổi sang hệ điều hành Windows 10, Microsoft đã thực hiện chương trình khuyến mại Easy Trade-Up để mua lại thiết bị cũ của khách hàng với giá 200 đô-la khi khách hàng mua PC Windows 10 mới có giá từ 599 đô-la trở lên tại các cửa hàng của Microsoft. Hãng thậm chí còn trả 300 đô-la cho các giao dịch mua lại MacBook hoặc iMac của Apple. Trước đây, Microsoft đã trả tới 650 đô-la để mua lại MacBook Air của khách hàng nhằm kích cầu cho sản phẩm Surface Pro. Chương trình khuyến mãi lớn về giá này có thể khiến người mua hàng hào hứng hơn và khuyến khích họ thay đổi sản phẩm.

Tuy nhiên, định giá khuyến mãi có thể gây tác dụng phụ. Ví dụ, hầu hết các kỳ nghỉ lễ là một cuộc

chiến mặc cả. Các chuyên gia marketing "tấn công" người tiêu dùng bằng hàng loạt loại hình khuyến mãi, khiến họ bị hao sức và nhầm lẫn về giá cả. Giá giảm liên tục có thể làm xói mòn giá trị thương hiệu trong mắt khách hàng. Khi được áp dụng quá thường xuyên, các chương trình khuyến mãi về giá có thể tạo ra những khách hàng "*nghiện giảm giá*", những người chờ đợi cho đến khi các thương hiệu giảm giá mới mua. Ví dụ, phỏng vấn phần lớn số người mua hàng thường xuyên tại nhà bán lẻ đồ gia dụng Bed Bath & Beyond, họ sẽ nói với bạn rằng họ không bao giờ mua sắm ở đó mà không có phiếu giảm giá 20% hoặc 5 đô-la chiết khấu trong tay. Một phóng viên cho rằng "mua sắm bằng phiếu giảm giá tại Bed Bath & Beyond đã bắt đầu tạo cho ta cảm giác như đây là một điều hiển nhiên thay vì một sự đối xử đặc biệt, đây là một dự báo xấu cho doanh thu và lợi nhuận của hãng trong tương lai." Trên thực tế, tỷ lệ gia tăng gần đây về việc mua lại phiếu giảm giá đã ngày càng ăn sâu vào biên lợi nhuận của nhà bán lẻ.[11]

Định giá theo khu vực địa lý

Một doanh nghiệp cũng phải quyết định giá sản phẩm cho các khách hàng sinh sống ở những khu vực khác nhau tại nước Mỹ hay trên thế giới. Doanh nghiệp có nên mạo hiểm bán hàng cho những khách hàng ở xa bằng cách buộc họ phải trả mức giá cao hơn để bù đắp chi phí vận chuyển không? Hay doanh nghiệp nên áp dụng một mức giá đối với tất cả các khách hàng dù cho họ ở đâu? Chúng ta sẽ xem xét 5 chiến lược **định giá theo khu vực địa lý** trong tình huống giả định sau đây:

Công ty Peerless Paper ở Alanta, bang Georgia, bán các sản phẩm từ giấy cho khách hàng trên khắp nước Mỹ. Chi phí vận chuyển cao khiến khách hàng cảm thấy không hài lòng. Peerless muốn thiết lập một chính sách định giá theo khu vực địa lý. Họ đang cố gắng tìm cách định giá một đơn hàng 10.000 đô-la cho 3 khách hàng cụ thể: khách hàng A (ở Atlanta), khách hàng B (ở Bloomington, Indiana) và khách hàng C (ở Compton, California).

Một trong những phương án là Peerless có thể yêu cầu từng khách hàng trả chi phí vận chuyển từ nhà máy ở Atlanta đến địa điểm của khách hàng. Cả 3 khách hàng sẽ trả mức giá tại nhà máy như nhau là 10.000 đô-la. Khách hàng A sẽ phải trả thêm 100 đô-la phí vận chuyển, khách hàng B trả thêm 150 đô-la và khách hàng C trả thêm 250 đô-la. Đây được gọi là chiến lược **định giá FOB**, nghĩa là hàng hóa được giao lên tàu cho người mua (free on board – hết trách nhiệm khi hàng lên tàu.) Lúc này, quyền hạn và trách nhiệm do khách hàng tự chịu và họ sẽ phải thanh toán chi phí vận chuyển từ nhà máy tới điểm đến. Phương pháp định giá này được coi là công bằng nhất

Định giá theo khu vực địa lý
Thiết lập các mức giá cho khách hàng ở các địa bàn khác nhau trong phạm vi quốc gia hoặc quốc tế.

Định giá FOB
Định giá có tính đến các chi phí để hàng hóa được giao tại cảng đi, khách hàng tự trả phí vận chuyển giao hàng tại điểm đến.

Định giá giao hàng thống nhất
Thiết lập một mức giá vận chuyển duy nhất đến tất cả các khách hàng dù họ ở đâu.

Định giá theo khu vực
Định giá theo đó doanh nghiệp chia ra hai hay nhiều khu vực; tất cả các khách hàng trong cùng một khu vực được áp dụng cùng một mức giá; khu vực càng xa thì mức giá bán càng cao.

Định giá theo điểm chuẩn
Định giá theo đó người bán chỉ định một vài thành phố nào đó làm điểm chuẩn và thu thêm chi phí vận chuyển từ điểm đó tới địa điểm của khách hàng.

Định giá bao cước vận chuyển
Định giá theo đó người bán chịu toàn bộ hay một phần chi phí vận chuyển để đạt được mục tiêu kinh doanh.

để đánh giá chi phí vận chuyển, nhưng khuyết điểm của nó là các khách hàng ở xa sẽ phải mua hàng của Peerless với mức giá cao hơn.

Chiến lược **định giá giao hàng thống nhất** đối lập với chiến lược định giá FOB. Công ty áp dụng cùng một mức giá vận chuyển cho tất cả khách hàng bất kể họ ở đâu. Mức chi phí vận chuyển này chính là chi phí vận chuyển bình quân, giả sử là 150 đô-la. Theo đó, nếu áp dụng phương pháp định giá giao hàng thống nhất, khách hàng A sẽ phải trả nhiều hơn (150 đô-la phí vận chuyển thay vì 100 đô-la). Mặc dù khách hàng A có khả năng sẽ mua giấy từ một công ty giấy địa phương khác dùng phương pháp định giá FOB, nhưng Peerless sẽ có nhiều cơ hội giành được khách hàng C hơn.

Chiến lược **định giá theo khu vực** nằm giữa hai chiến lược nói trên. Doanh nghiệp chia ra hai hoặc nhiều khu vực. Tất cả các khách hàng trong một khu vực sẽ trả một mức giá thống nhất, khu vực càng xa thì mức giá càng cao. Ví dụ, Peerless có thể xác lập khu vực phía Đông và thu phí vận chuyển 100 đô-la đối với tất cả khách hàng trong khu vực này. Khu vực Trung Tây có phí vận chuyển 150 đô-la, khu vực phía Tây có phí vận chuyển 250 đô-la. Theo đó, không có khách hàng nào trong cùng một khu vực được hưởng lợi thế giá từ công ty. Ví dụ, các khách hàng ở Atlanta và Boston trả cùng một mức giá cho Peerless. Tuy nhiên, khách hàng ở Atlanta có thể khiếu nại rằng họ đang phải gánh chịu một phần chi phí vận chuyển cho khách hàng tại Boston.

Sử dụng chiến lược **định giá theo điểm chuẩn,** người bán lựa chọn một thành phố cụ thể làm "điểm chuẩn" và thu phí vận chuyển từ thành phố này tới địa điểm của khách hàng, bất kể thực tế hàng hóa có được chuyển đi từ thành phố này hay không. Ví dụ, Peerless có thể chỉ định Chicago làm điểm chuẩn và thu thêm 10.000 đô-la phí vận chuyển từ Chicago tới địa điểm của tất cả các khách hàng. Điều này có nghĩa là một khách hàng ở Atlanta sẽ trả phí vận chuyển từ Chicago tới Atlanta, mặc dù hàng hóa có thể được xếp lên tàu ngay tại Atlanta. Nếu tất cả người bán đều sử dụng cùng một thành phố điểm chuẩn, giá giao hàng có thể như nhau đối với tất cả khách hàng và sự cạnh tranh về giá bị loại bỏ.

Cuối cùng, nếu lo ngại về việc hợp tác với một khách hàng nhất định hay ở một khu vực địa lý nào đó, người bán có thể sử dụng chiến lược **định giá bao cước vận chuyển**. Theo đó, bên bán chịu toàn bộ hoặc một phần chi phí vận chuyển thực nhằm có được hợp đồng mình muốn. Bên bán có thể dựa vào lý do là nếu họ có giành được nhiều hợp đồng hơn, chi phí bình quân sẽ giảm xuống và bù đắp được chi phí vận chuyển mà họ chịu thêm. Định giá bao cước vận chuyển được áp dụng để thâm nhập thị trường và trụ vững trong những thị trường có mức độ cạnh tranh ngày càng tăng.

Định giá linh hoạt

Định giá linh hoạt
Điều chỉnh giá liên tục để đáp ứng các đặc điểm và yêu cầu của mỗi khách hàng cũng như từng tình huống.

Trong phần lớn lịch sử giao thương, giá cả được xác định bằng các cuộc thương lượng, đàm phán giữa bên mua và bên bán. Chính sách *giá cố định* – thiết lập một mức giá cho tất cả người mua – là một ý tưởng tương đối hiện đại xuất hiện cùng với sự phát triển của hoạt động bán lẻ quy mô lớn vào cuối thế kỷ XIX. Ngày nay, hầu hết các loại giá đều được thiết lập theo cách này. Tuy nhiên, một số doanh nghiệp hiện nay đang đảo ngược xu hướng định giá cố định. Họ sử dụng phương pháp **định giá linh hoạt** – điều chỉnh giá liên tục cho phù hợp với đặc điểm và nhu cầu của mỗi khách hàng cũng như từng tình huống.

Định giá linh hoạt cung cấp nhiều lợi thế cho người làm marketing. Ví dụ: các nhà bán lẻ trực tuyến như Amazon, L.L. Bean hoặc Apple có thể khai thác cơ sở dữ liệu của họ để đánh giá mong muốn của người mua hàng cụ thể, đo lường mức mua trung bình của họ, kiểm tra giá của đối thủ cạnh tranh và đưa ra ngay lập tức mức giá phù hợp với tình huống cũng như hành vi của người mua hàng.

Các dịch vụ từ bán lẻ, hàng không, khách sạn đến các đội thể thao thay đổi giá theo sự thay đổi về nhu cầu, chi phí hoặc giá của đối thủ cạnh tranh, giá được điều chỉnh cho các mặt hàng cụ thể hàng ngày, hàng giờ hoặc thậm chí liên tục. Nếu làm tốt, định giá linh hoạt có thể giúp người bán tối ưu hóa doanh số và phục vụ khách hàng tốt hơn. Tuy nhiên, nếu không được thực hiện tốt, chính sách này có thể gây ra cuộc chiến giá cả dẫn tới ăn mòn lợi nhuận biên, phá hủy mối quan hệ với khách hàng và niềm tin của họ. Các doanh nghiệp phải thận trọng để không vượt qua ranh giới giữa một chiến lược định giá linh hoạt thông minh và một chiến lược định giá gây tổn hại (xem Tình huống thực tế 11.1).

Mặt khác, một số doanh nghiệp tùy chỉnh các ưu đãi và giá dựa trên những đặc điểm, hành vi cụ thể của từng khách hàng được khai thác từ lịch sử trình duyệt web và mua hàng trực tuyến. Ngày nay, các ưu đãi trực tuyến và giá cả có thể được xác định dựa trên thông tin khách hàng từng tìm kiếm cũng như sản phẩm họ đã mua, tức là họ sẽ trả bao nhiêu cho các giao dịch mua và liệu họ có sẵn sàng chi trả nhiều hơn không. Ví dụ: Nếu một khách hàng gần đây lên mạng để mua vé hạng nhất đến Paris hoặc một chiếc xe hai cửa mới của Mercedes, rất có thể sau đó người này sẽ nhận được bản báo giá cao hơn cho một chiếc loa Bose Wave Radio mới. Cùng lúc đó, một người có lịch sử tìm kiếm và mua hàng trực tuyến với mức chi phí khiêm tốn có thể nhận được ưu đãi giảm 5% và giao hàng miễn phí cho cùng chiếc loa đó.[12]

Định giá linh hoạt không chỉ diễn ra trong môi trường trực tuyến. Ví dụ, nhiều nhà bán lẻ và các cửa hàng đều điều chỉnh giá theo ngày, giờ, thậm chí là phút. Chẳng hạn như Kohl sử dụng thẻ giá điện tử trong các cửa hàng để điều chỉnh giá ngay lập tức dựa trên

các yếu tố cung, cầu và dự trữ. Hãng có thể bán hàng theo giai đoạn được kéo dài theo giờ thay vì ngày giống như các đối thủ cạnh tranh trực tuyến đã làm. Các dịch vụ xe chung như Uber và Lyft điều chỉnh giá xe linh hoạt theo thời gian thấp điểm hoặc cao điểm, thực tế này được gọi là "định giá đột biến". Tương tự, cung và cầu sẽ quyết định các điều chỉnh giá theo từng phút trong ngày, từ vé nhà hát đến phí điểm đỗ xe và lệ phí sân cỏ. Chẳng hạn, đường cao tốc Dallas thậm chí còn thay đổi giá thu phí sau mỗi 5 phút tùy thuộc lưu lượng xe ra vào; ví dụ, giá vé cho một đoạn đường dài 7 dặm dao động trong khoảng 90 xu đến 4,50 đô-la trong một tuần.[13]

Mặc dù các hoạt động định giá linh hoạt nghe có vẻ đáng ngờ về mặt pháp lý, nhưng thực tế không phải vậy. Định giá linh hoạt hoàn toàn hợp pháp miễn là các doanh nghiệp không phân biệt đối xử dựa trên tuổi tác, giới tính, địa điểm hoặc các đặc điểm cá nhân khác. Định giá linh hoạt có ý nghĩa trong nhiều bối cảnh, nó điều chỉnh giá theo lực lượng thị trường và sở thích của người tiêu dùng. Nhưng người làm marketing cần thận trọng không lợi dụng khách hàng thông qua việc sử dụng định giá linh hoạt, dẫn đến phá hủy mối quan hệ với khách hàng. Khách hàng có thể phẫn nộ vì cho rằng việc định giá là không công bằng hoặc họ bị lừa gạt. Ví dụ, người tiêu dùng đã phản ứng tiêu cực với Coca-Cola khi hãng này đề xuất các máy bán hàng tự động thông minh điều chỉnh giá theo nhiệt độ ngoài trời. Một thử nghiệm giá linh hoạt của Amazon.com thay đổi giá theo từng dịp mua hàng cũng đã nhận được những bàn luận rất tiêu cực từ phía khách hàng.

Tuy nhiên, ngoài việc tạo lợi nhuận cho người bán, định giá linh hoạt trực tuyến cũng có lợi cho người tiêu dùng. Nhờ có internet, giờ đây người tiêu dùng có thể so sánh về sản phẩm và giá cả ngay lập tức từ hàng nghìn nhà cung cấp tại các trang web so sánh giá hoặc sử dụng các ứng dụng di động như ShopSavvy, Amazon's Price Check hoặc eBay's RedLaser. Ví dụ, ứng dụng di động RedLaser cho phép khách hàng quét mã vạch (hoặc tìm kiếm bằng giọng nói hay hình ảnh) trong khi mua sắm tại các cửa hàng. Sau đó, nó quét trực tuyến tại những cửa hàng gần đó để cung cấp hàng nghìn đánh giá và so sánh các mức giá, thậm chí cung cấp các liên kết mua để khách hàng đưa ra quyết định mua trực tuyến ngay lập tức.

Những thông tin như vậy đặt quyền lực định giá vào tay người tiêu dùng. Người mua tận dụng lợi thế từ các hoạt động cạnh tranh về giá liên tục giữa những người bán, nắm bắt các mức giá tốt hoặc chính sách khớp giá của nhà bán lẻ. Trên thực tế, nhiều nhà bán lẻ nhận thấy việc truy cập trực tuyến để tìm giá nhằm so sánh đang mang lại cho người tiêu dùng quá nhiều lợi thế.

Hầu hết nhà bán lẻ hiện nay phải đưa ra các chiến lược đối phó với thực trạng người tiêu dùng *showrooming* (thăm dò giá) tại quá nhiều cửa hàng trước khi ra quyết định mua. ✱Người tiêu dùng có điện thoại thông minh thường xuyên ghé thăm các cửa hàng để xem một mặt hàng nào đó, so sánh giá trực tuyến ngay khi ở trong cửa hàng và sau đó yêu cầu khớp giá hoặc

đơn giản là mua hàng trực tuyến với giá thấp hơn. Hành vi như vậy được gọi là showrooming vì người tiêu dùng chỉ coi các cửa hàng bán lẻ là nơi trưng bày sản phẩm của các đại lý trực tuyến như Amazon.com.



✱Định giá linh hoạt trực tuyến mang đến lợi ích cho cả người mua và người bán. Người tiêu dùng nhắm đến việc truy cập tức thì để tìm hiểu về sản phẩm và giá cạnh tranh nhằm đàm phán tốt hơn về giá trong cửa hàng.
© Lev Dolgachov/Alamy

Các cửa hàng bán lẻ hiện đang thực hiện nhiều chiến lược để đối phó với hành vi showrooming và mua sắm kiểu chéo kênh như vậy hoặc thậm chí biến nó thành một lợi thế. Ví dụ: Best Buy hiện nay thường xuyên khớp với giá của Amazon và các sàn thương mại điện tử lớn khác. Best Buy lý giải, một khi giá là như nhau, hãng có thể biến những người tham quan kia thành người mua tại cửa hàng với các lợi thế phi giá cả, chẳng hạn như có hàng ngay lập tức, vị trí thuận tiện, nhân viên được đào tạo bài bản để hỗ trợ bán hàng cá nhân, khả năng đặt hàng trực tuyến và nhận hoặc trả lại sản phẩm. Yếu tố này là một đặc trưng của marketing trực tuyến và di động. "Showrooming... không phải là trải nghiệm lý tưởng," chuyên gia marketing của Best Buy nói, "hãy nghiên cứu tại nhà, đến cửa hàng, tìm hiểu thêm, sau đó đặt hàng và hy vọng chúng được giao đúng hẹn. Bạn nên làm như thế!"[14] Chúng ta sẽ bàn luận tiếp về showrooming trong những thảo luận tiếp theo về bán lẻ ở Chương 13.

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

11.1 ĐỊNH GIÁ LINH HOẠT: SỰ THẦN KỲ VÀ TAI HỌA CỦA VIỆC ĐIỀU CHỈNH GIÁ THEO THỜI GIAN THỰC

Ngày nay, dường như mọi người bán đều biết giá bán của đối thủ cạnh tranh về bất kỳ thứ gì theo từng giây và theo từng xu. Hơn thế nữa, công nghệ ngày nay cho phép người bán linh hoạt điều chỉnh giá một cách nhanh chóng. Nhưng điều này cũng thường dẫn đến những quyết định điều chỉnh giá khá kỳ quặc.

Ví dụ, trong suốt dịp bán hàng ngày thứ Sáu đen tối (Black Friday), phiên bản mới nhất của một trong những bộ trò chơi Xbox đã trải qua một vài đợt thay đổi giá lên và xuống. Ngay trước lễ Tạ ơn, Amazon đã niêm yết giá xuống còn 49,96 đô-la, khớp với giá của Walmart và rẻ hơn giá của Target 3 xu. Trong lễ Tạ Ơn, Amazon hạ giá xuống còn một nửa với 24,99 đô-la, khớp với giá đặc biệt ngày lễ Tạ ơn của Best Buy. Walmark phản ứng một cách nhanh chóng với giá chạm đáy 15 đô-la, giá mà Amazon sau đó đã khớp ngay lập tức. Bạn sẽ thắc mắc: "Loại định giá mất trí gì thế này?" Đó chính là sự thần kỳ xen lẫn tai họa của định giá linh hoạt.

Về mặt tích cực, định giá linh hoạt giúp người bán tối ưu hóa số lượng hàng bán ra và phục vụ khách hàng tốt hơn bằng cách khớp giá với các điều kiện thị trường. Ví dụ, các hãng hàng không sử dụng định giá linh hoạt để điều chỉnh liên tục giá vé cho mỗi chuyến bay, phụ thuộc vào giá cả của các đối thủ cạnh tranh và số ghế dự kiến còn trống. Những người thường xuyên bay đều biết, nếu đặt chỗ

trên một chuyến bay tới Florida vào tuần tới, bạn sẽ được tính một mức giá. Thử đặt lại vé 1 giờ sau đó, bạn sẽ được báo một mức giá khác, có thể cao hoặc thấp hơn. Nếu đặt cùng một chỗ vào tháng trước, bạn có thể sẽ phải trả ít hơn nhiều.

Định giá linh hoạt không chỉ xảy ra ở trong môi trường trực tuyến luôn thay đổi chóng mặt. Ví dụ, cửa hàng bách hóa giảm giá Kohl đã thay đổi các nhãn giá cố định bằng nhãn giá kỹ thuật số. Những nhãn giá kỹ thuật số này có thể kiểm soát tập trung các thay đổi giá một cách linh hoạt trên những hạng mục đơn lẻ trong một cửa hàng nhất định hoặc toàn bộ chuỗi cửa hàng. Công nghệ này giúp Kohl áp dụng định giá linh hoạt trực tuyến, thay đổi giá theo giờ hoặc phút tùy vào các điều kiện bắt buộc mà không cần đến sự thay đổi về mặt thời gian và chi phí như nhãn dán truyền thống.

Ngoài việc sử dụng định giá linh hoạt để đối phó với các đối thủ cạnh tranh, nhiều người bán dùng kỹ thuật này để điều chỉnh giá dựa trên các đặc điểm của khách hàng hoặc tình huống mua hàng. Trong thời đại dữ liệu lớn hiện nay, người bán có thể đưa ra các mức giá khác nhau cho từng khách hàng dựa vào lịch sử mua hàng hoặc dữ liệu cá nhân của họ. Ví dụ, một số công ty trực tuyến đưa ra mức giá giảm đặc biệt đối với những khách hàng mua nhiều mặt hàng hơn trong giỏ hàng. Các công ty khác định giá ở mức cao hơn đối với người tiêu dùng sống ở những khu vực giàu có hơn. Và một đại lý du lịch trực tuyến thậm chí báo giá cho người dùng Mac và Ipad cao hơn vì những fan ruột của Apple có mức thu nhập theo hộ gia đình cao hơn mức trung bình.

Phần lớn người tiêu dùng đều ngạc nhiên khi biết hầu hết các trường hợp tính giá khác nhau cho từng khách hàng khác nhau dựa trên hành vi mua của họ là hoàn toàn hợp pháp. Thực tế, một cuộc điều tra đã khám phá ra rằng 2/3 số người mua hàng trực tuyến nghĩ điều này là phi pháp. Khi hiểu ra điều này là hợp pháp, 9 trong số 10 người lại nghĩ điều này là hiển nhiên.



Định giá linh hoạt: Hệ thống định giá linh hoạt tự động của Amazon thường thay đổi giá liên tục của hơn 80 triệu đơn vị sản phẩm trên trang web theo từng ngày dựa trên các yếu tố biến động của thị trường.
© webpics/Alamy

Cho dù hợp pháp hay không, định giá linh hoạt không phải lúc nào cũng dễ dàng được khách hàng chấp nhận. Nếu áp dụng không tốt, nó có thể gây ra sự hiểu nhầm, thất vọng, thậm chí là sự tức giận, khiến mối quan hệ vốn đã khó xây dựng với khách hàng bị phá hủy. Ví dụ, vụ chuyến tàu du lịch Amtrak 188 đi từ thủ đô Washington tới thành phố New York bị trật đường ray gây tử vong đã khiến ngành đường sắt đóng cửa trong gần một tuần, vì thế nhu cầu mua vé máy bay di chuyển giữa hai thành phố này tăng vọt. Vì cầu vé máy bay tăng mạnh, với chiến lược định giá linh hoạt, các hãng hàng không đã nhân cơ hội trục lợi, đẩy giá lên gấp 5 lần khiến khách hàng phẫn nộ dẫn đến mức yêu cầu Bộ Giao thông Mỹ vào cuộc.

Tuy nhiên, thông thường, sự kém cỏi trong việc áp dụng chiến lược định giá linh hoạt là nguyên do gây ra sự nhầm lẫn hoặc bất mãn cho người mua. Ví dụ, theo một nguồn tin, hệ thống định giá linh hoạt tự động của Amazon làm thay đổi giá của 80 triệu loại hàng hóa trên trang điện tử này chỉ trong một ngày, dựa vào một loạt yếu tố về thị trường. Hãy xem xét tình huống của người mua trên Amazon sau đây:

Nancy Plumlee muốn mua mạt chược, một trò chơi giống như chơi bài ở Trung Quốc. Cô đã tìm sản phẩm này trên trang Amazon.com và sau khi lọc qua một vài trang điện tử, cô quyết định mua sản phẩm này ở mức giá 54,99 đô-la. Cô đặt đơn hàng đó vào giỏ hàng và tiếp tục mua sắm thêm thẻ điểm cùng các phụ kiện trò chơi khác. Vài phút sau, cô quét giỏ hàng và thấy giá 54,99 đô-la đã nhảy lên thành 70,99 đô-la. Plumlee tưởng mình mất trí. Cô kiểm tra lịch sử trong máy tính và thực tế thì nguyên giá của bộ đồ chơi được ghi là 54,99 đô-la. Ngay lập tức, cô xóa toàn bộ giỏ hàng và quét lại lần nữa. Lần này, giá của bộ đồ chơi tăng từ 54,99 đô-la lên 59,99 đô-la. "Đó không phải cách kinh doanh trung thực thẳng thắn, thật xấu hổ cho Amazon," Plumlee nói. Cô đã gọi cho Amazon và thuyết phục được người bán hàng trả lại cho cô 5 đô-la.

Đôi khi thật khó để xác định ranh giới của một chiến lược định giá linh hoạt

thông minh và việc vượt quá ranh giới đó sẽ phá hủy mối quan hệ với khách hàng nhiều hơn là tạo ra lợi nhuận ròng tốt cho doanh nghiệp. Hãy cùng xem xét trường hợp của Uber – dịch vụ chia sẻ và điều phối xe cho phép khách hàng gọi taxi, ô tô hay phương tiện giao thông khác thông qua sử dụng ứng dụng của hãng trên điện thoại.

Uber sử dụng một hình thức định giá gọi là "định giá đột biến". Thông thường, khách hàng của Uber chỉ phải trả một mức phí hợp lý. Tuy nhiên, khi sử dụng Uber trong những thời điểm cầu tăng mạnh, khách hàng có thể bị sốc do sự leo thang về giá. Ví dụ, trong một đêm thứ Bảy mưa gió tại Manhattan, Uber đã tính phí và thu về mức phí cao hơn 80 lần so với mức giá thông thường. Mặc dù ứng dụng của Uber đã cảnh báo khách hàng về việc tăng mức phí trước khi thực hiện yêu cầu của họ, nhiều khách hàng vẫn rất phẫn nộ. Một khách hàng chia sẻ trên Instagram bức ảnh về mức phí thu của taxi tới lên 415 đô-la. "Đó là một sự cướp bóc trắng trợn," một khách hàng khác phản ứng. Tuy nhiên, mặc cho các phản đối, nhu cầu ở khu vực thành phố New York không hề giảm. Điều này dường như cho thấy hầu hết những người đủ khả năng dùng Uber đều lựa chọn sự thuận tiện và uy tín của hãng thay vì giá cả.

Do đó, nếu được sử dụng hợp lý, chiến lược định giá linh hoạt có thể giúp người bán tối ưu hóa doanh số và lợi nhuận bằng việc theo dõi giá của đối thủ cạnh tranh để điều chỉnh nhanh chóng với những thay đổi của thị trường. Tuy nhiên, nếu sử dụng không hợp lý, nó có thể tạo điều kiện cho những cuộc chiến về giá, phá hủy mối quan hệ và lòng tin với khách hàng. Khi sử dụng quá thường xuyên, định giá linh hoạt dưới hình thức "chạy đua vũ trang" giữa những người bán khi tập trung quá nhiều vào giá cả sẽ gây bất lợi cho các yếu tố xây dựng giá trị khách hàng quan trọng khác. Định giá linh hoạt vẫn chỉ là một phần của phương trình mua. Các doanh nghiệp phải cẩn trọng để giữ giá cân bằng với tất cả các yếu tố khác có ảnh hưởng tới khách hàng.

Nguồn: David Morris, "Are Airline Passengers Getting Ripped Off by Robots?" *Fortune*, 4/8/2015, http://fortune.com/2015/08/04/airline-pricing-algorithms/; David R. Schulz, "Changing Direction," *Stores*, 3/2013, trang 30; Laura Gunderson, "Amazon's 'Dynamic' Prices Get Some Static," *The Oregonian*, 5/5/2012, http://blogoregonlive.com/complaintdesk/2012/05/amazons_dynamic_prices_get_som.html; Jessi Hempei, "Why Surgeon Pricing Fiasco Is Great for Uber," *CNNMoney*, 30/12/2013, http://tech.fortune.cnn.com/2013/12/30-why-the-surge-pricing-fiasco-is-great-for-uber/; Greg Petro, "Dynamic Pricing: Which Customers Are Worth the Most?" *Forbes*, 17/4/2015, www.forbes.com/sites/gregpetro/2015/04/17/dynamic-pricing-which-customers-are-worth-the-most-amazon-delta-airlines-and-staples-weigh-in/#5ce4c853b516; "Flexible Figures," *The Economist*, 30/1/2016, trang 64.

Định giá quốc tế

Các doanh nghiệp đưa sản phẩm của mình ra thị trường quốc tế phải quyết định sẽ áp mức giá nào cho mỗi quốc gia khác nhau mà họ đang thực hiện các hoạt động kinh doanh. Trong một số trường hợp, doanh nghiệp có thể đặt một mức giá thống nhất trên toàn thế giới. Ví dụ, Boeing bán máy bay phản lực của mình với một mức giá thống nhất trên toàn cầu, cho dù người mua ở Mỹ, châu Âu hay một quốc gia thuộc thế giới thứ ba. Tuy nhiên, hầu hết doanh nghiệp đều điều chỉnh giá của họ tương thích với điều kiện ở từng thị trường địa phương và cân nhắc các vấn đề về chi phí.

Mức giá mà một doanh nghiệp nên áp dụng ở một quốc gia cụ thể phụ thuộc vào nhiều yếu tố, bao gồm điều kiện kinh tế, tình hình cạnh tranh, luật pháp, các quy định cũng như sự phát triển của hệ thống bán buôn và bán lẻ. Nhận thức và sở thích của người



✱Định giá quốc tế: Những người du lịch luôn ngỡ ngàng khi phát hiện ra giá được gán cho cùng một sản phẩm khác nhau rất nhiều ở mỗi quốc gia. Ví dụ, do tác động của thuế tiêu dùng và thuế nhập khẩu của Trung Quốc, những hàng hóa xa xỉ có xuất xứ từ châu Âu được bán tại thị trường Trung Quốc có giá cao hơn tới 50% so với tại châu Âu.

James McCauley/Harrods via Getty Images

tiêu dùng ở mỗi quốc gia có thể thay đổi theo các hình thức khác nhau, dẫn đến giá cũng khác nhau. Hoặc doanh nghiệp có thể có các mục tiêu marketing riêng biệt đối với mỗi thị trường, đòi hỏi phải thay đổi chiến lược giá bán cho tương thích. Ví dụ, Apple sử dụng chiến lược giá cao để giới thiệu các dòng điện thoại thông minh, giàu tính năng, sành điệu tại những thị trường chín muồi được phân khúc rõ ràng ở các nước phát triển và cho người tiêu dùng giàu có ở những thị trường mới nổi. Ngược lại, Apple hiện cũng đang phải chịu áp lực giảm giá các mẫu cũ hơn và đưa ra những mẫu điện thoại cơ bản, giá rẻ hơn tại các thị trường lớn hơn nhưng ít giàu có hơn ở các nước đang phát triển, nơi mà thậm chí giá bán sau khi đã giảm của điện thoại Apple cũ vẫn cao gấp 3-5 lần so với những dòng điện thoại cùng phân khúc của các đối thủ cạnh tranh.

Chi phí đóng vai trò quan trọng trong hoạt động định giá quốc tế. Khách du lịch nước ngoài thường ngạc nhiên khi thấy những món hàng tương đối rẻ ở nước mình lại có thể cao ngất ngưởng ở nước khác. Một chiếc quần Levi's được bán với giá 30 đô-la tại Mỹ có thể có giá 63 đô-la ở Tokyo và 88 đô-la ở Paris. Một chiếc Big Mac ở McDonald's được bán với giá khiêm tốn 4,20 đô-la tại Mỹ có thể có giá 7,85 đô-la ở Na Uy hoặc 565 đô-la ở Brazil, và một chiếc bàn chải đánh răng Oral-B 2,49 đô-la tại Mỹ có thể có giá 10 đô-la ở Trung Quốc. Ngược lại, một chiếc túi xách Gucci chỉ có giá 140 đô-la ở Milan, Ý, nhưng sang tới Mỹ có thể lên tới 240 đô-la.

Trong một số trường hợp, *sự leo thang giá cả* này có thể xuất phát từ sự khác biệt trong chiến lược bán hàng hoặc điều kiện thị trường. Tuy nhiên, với hầu hết trường hợp, điều này đơn giản chỉ là do chi phí bán hàng cao hơn ở các quốc gia khác – chi phí bổ sung cho hoạt động kinh doanh, điều chỉnh sản phẩm, vận chuyển và bảo hiểm, biến động tỷ giá hối đoái cùng hệ thống phân phối. Thuế nhập khẩu và các loại thuế khác cũng có thể được tính thêm vào chi phí.

✱Ví dụ, Trung Quốc áp thuế cao tới 25% đối với các sản phẩm xa xỉ nhập khẩu của phương Tây như đồng hồ, váy thiết kế, giày và túi xách da. Nước này cũng đánh thuế tiêu thụ 30% đối với mỹ phẩm và 20% đối với đồng hồ cao cấp. Do đó, hàng xa xỉ phương Tây mua ở Trung Quốc đại lục có giá cao hơn tới 50% so với châu Âu.[15]

Giá đã trở thành một yếu tố quan trọng trong chiến lược marketing quốc tế của những doanh nghiệp đang cố gắng thâm nhập các thị trường mới nổi ít giàu có hơn. Thông thường, tham gia vào những thị trường như vậy có nghĩa là nhắm vào tầng lớp trung lưu

mới nổi ở các nước đang phát triển như Trung Quốc, Ấn Độ, Nga và Brazil – những nơi mà nền kinh tế đang có tốc độ tăng trưởng nhanh. Tuy nhiên, gần đây, kinh tế toàn cầu suy yếu đã làm tốc độ tăng trưởng chậm lại ở cả thị trường nội địa lẫn thị trường mới nổi, nhiều doanh nghiệp đang chuyển hướng sang các mục tiêu mới, được gọi là "đáy của kim tự tháp" – trung tâm thị trường rộng lớn chưa được khai thác bao gồm những người tiêu dùng nghèo nhất thế giới.

Cách đây không lâu, nhiều thương hiệu có xu hướng triển khai marketing sản phẩm tại các thị trường đang phát triển – nơi mà những sản phẩm tiêu dùng như ô tô, máy tính và điện thoại di động được dán nhãn mới trên các mẫu hiện có và bán chúng với giá cao hơn cho một số ít người có khả năng mua được chúng. Tuy nhiên, cách tiếp cận giá như vậy đã đưa nhiều sản phẩm ra khỏi tầm với của hàng chục triệu người tiêu dùng nghèo ở các thị trường mới nổi. Do đó, nhiều doanh nghiệp đã đưa ra các phiên bản sản phẩm nhỏ, giá rẻ hơn hướng đến những đối tượng này. Ví dụ, Unilever – nhà sản xuất của các thương hiệu như Dove, Sunsilk, Lipton và Vaseline – đã đóng gói sản phẩm nhỏ hơn và đặt giá thấp mà ngay cả những người tiêu dùng nghèo nhất thế giới cũng mua được. Họ đóng gói bột giặt, kem dưỡng da và các sản phẩm khác thành gói nhỏ dùng một lần với lợi nhuận chỉ vài xu mỗi gói. Vậy nên 59% doanh thu hiện tại của Unilever đến từ các nền kinh tế mới nổi.[16]

Mặc dù chiến lược này đã thành công với Unilever, nhưng hầu hết doanh nghiệp đều học được rằng việc kiếm lợi nhuận từ đáy kim tự tháp đòi hỏi nhiều yếu tố hơn là chỉ đóng gói hoặc thu nhỏ các sản phẩm hiện có và bán chúng với giá thấp. Cũng giống như những khách hàng có điều kiện hơn, khách hàng với thu nhập thấp cũng muốn mua các sản phẩm vừa rẻ vừa đủ chức năng. Do đó, các doanh nghiệp ngày nay đang phải liên tục đổi mới để tạo ra các sản phẩm không chỉ bán với giá rất thấp mà còn cung cấp cho người tiêu dùng ở phân khúc dưới đáy kim tự tháp nhiều sản phẩm với mức giá thu hút đến mức họ phải chi tiền nhiều hơn.

Chiến lược định giá quốc tế cũng cho thấy sự phức tạp và một số vấn đề đặc biệt đi kèm. Chúng ta sẽ thảo luận về các vấn đề định giá quốc tế chi tiết hơn trong Chương 19.

Lời tác giả: Một doanh nghiệp nên thay đổi giá khi nào và bằng cách nào? Điều gì sẽ xảy ra nếu chi phí tăng khiến cho lợi nhuận giảm? Điều gì xảy ra nếu nền kinh tế tụt dốc và khách hàng trở nên nhạy cảm hơn về giá? Hoặc nếu một đối thủ cạnh tranh lớn tăng hoặc giảm giá? Hình 9.5 cho thấy các doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều lựa chọn trong việc thay đổi giá.

THAY ĐỔI GIÁ

Sau khi phát triển cấu trúc và chiến lược giá, các doanh nghiệp thường phải đối mặt với những tình huống trong đó họ phải bắt đầu thay đổi giá hoặc phản ứng lại với chiến lược thay đổi giá của đối thủ cạnh tranh.

Khởi xướng thay đổi giá

Trong một số trường hợp, doanh nghiệp có thể muốn giảm hoặc tăng giá. Nhưng dù là tăng hay giảm, họ cũng phải dự đoán các phản ứng có thể có của người mua và đối thủ cạnh tranh.

Khởi xướng giảm giá

Một số tình huống có thể khiến một doanh nghiệp xem xét việc giảm giá. Ví dụ như dư thừa lượng cung. Hoặc do sự sụt giảm nhu cầu trong bối cảnh cạnh tranh mạnh mẽ về giá hoặc nền kinh tế suy yếu. Trong những trường hợp như vậy, doanh nghiệp có thể mạnh tay giảm giá để tăng doanh số và thị phần. Nhưng đối với các hãng hàng không, thức ăn nhanh, ô tô, bán lẻ và các ngành công nghiệp khác, trong những năm gần đây, việc giảm giá trong một ngành công nghiệp mà lượng cung dư thừa có thể dẫn đến cuộc chiến giá cả khi các đối thủ cố gắng giữ thị phần.

Một doanh nghiệp cũng có thể giảm giá nhằm nỗ lực thống trị thị trường bằng chi phí thấp. Hoặc doanh nghiệp có chi phí thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh, hoặc giảm giá với hy vọng giành được thị phần mà trong tương lai họ sẽ tiếp tục cắt giảm chi phí thông qua tăng mạnh tiêu thụ khối lượng hàng hóa lớn. Ví dụ, nhà sản xuất máy tính Lenovo sử dụng chiến lược giá rẻ, chi phí thấp để tăng thị phần của mình trên thị trường máy tính cá nhân tại các nước đang phát triển. Tương tự, nhà sản xuất điện thoại giá rẻ Trung Quốc Xiaomi hiện đã trở thành công ty dẫn đầu thị trường điện thoại thông minh tại Trung Quốc và đang nhanh chóng thâm nhập Ấn Độ cùng các thị trường mới nổi khác.[17]



✱Khởi xướng tăng giá: Khi giá xăng tăng nhanh, những người tiêu dùng tức giận thường cáo buộc các công ty dầu mỏ lớn dùng chiêu trò bằng cách móc túi khách hàng.
© Jerry and Marcy Monkman/ EcoPhotography.com/Alamy

Khởi xướng tăng giá

Tăng giá thành công có thể cải thiện rất nhiều về lợi nhuận. Ví dụ: Nếu tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp là 3% so với doanh thu, mức tăng giá 1% sẽ tăng lợi nhuận lên 33% nếu khối lượng bán hàng không thay đổi. Một yếu tố chính trong việc tăng giá là lạm phát chi phí. Chi phí tăng làm giảm biên lợi nhuận và khiến các doanh nghiệp đẩy rủi ro về chi phí cho khách hàng nhằm bù đắp lại lợi nhuận. Một yếu tố khác dẫn đến tăng giá là nhu cầu quá cao: Khi không thể cung cấp tất cả những gì khách hàng cần, một doanh nghiệp có thể tăng giá hoặc hạn chế bán sản phẩm cho khách hàng, hoặc cả hai. Hãy xem xét ngành công nghiệp dầu khí (dầu mỏ và khí gas) trên toàn thế giới.

Khi tăng giá, doanh nghiệp phải tránh để không bị coi là *kẻ chặt chém*. ✱Ví dụ, khi giá xăng tăng lên nhanh chóng, những khách hàng tức

giận thường cáo buộc các công ty dầu mỏ lớn hốt bạc bằng chiêu trò móc túi người tiêu dùng. Khách hàng thường hay "thù dai nhớ lâu" và đỉnh điểm là họ sẽ ngừng sử dụng dịch vụ của các doanh nghiệp hoặc thậm chí toàn bộ ngành công nghiệp mà họ cho là tính giá quá cao. Những than phiền về trò làm giá/gian lận giá thậm chí có thể dẫn đến sự gia tăng các chế tài của chính phủ nhằm giám sát hoạt động này.

Có một số phương pháp để xử lý những vấn đề này. Một là khiến khách hàng cảm thấy việc tăng giá là hợp lý và công bằng. Doanh nghiệp nên sử dụng các phương tiện truyền thông với mục đích giải thích cho khách hàng biết lý do tăng giá.

Bất cứ khi nào có thể, doanh nghiệp nên xem xét các cách thức để đáp ứng gia tăng chi phí hoặc tăng nhu cầu mà không cần tăng giá. Ví dụ, doanh nghiệp có thể xem xét các cách thức tạo ra hiệu quả về chi phí để sản xuất hoặc phân phối sản phẩm. Họ có thể phân tách gói sản phẩm chào bán, loại bỏ các tính năng, bao bì hoặc dịch vụ và những thành phần định giá riêng biệt – những thứ từng được coi là một phần của sản phẩm. Hoặc họ có thể thu nhỏ sản phẩm hay thay thế bằng các thành phần có chi phí rẻ hơn thay vì tăng giá. P&G gần đây đã áp dụng với Tide bằng cách giữ giá trong khi thu nhỏ gói 2,8kg xuống còn 2,6kg và gói 1,4kg xuống 1,3kg, tạo ra mức tăng giá hơn 8% trên mỗi ounce mà không thay đổi giá mỗi gói. Tương tự, Kimberly-Clark tăng giá Kleenex bằng cách giảm số lượng giấy vệ sinh hoặc khăn giấy trong mỗi gói. Và một thanh Snickers tiêu chuẩn hiện nay nặng 52g (trong quá khứ là 59g), tăng hiệu quả về giá lên 11%.[18]

Phản ứng của người mua đối với các thay đổi về giá

Khách hàng không phải lúc nào cũng hiểu rõ sự thay đổi về giá theo cách đơn giản. Một hoạt động *tăng giá* – thường sẽ dẫn đến sự sụt giảm về doanh số – có thể mang lại một số giá trị tích cực cho người mua. Ví dụ, bạn sẽ nghĩ gì nếu Rolex *nâng giá* mẫu đồng hồ mới nhất của họ? Một mặt, bạn có thể cho rằng mẫu đồng hồ này độc đáo hơn hoặc được chế tác tốt hơn. Mặt khác, bạn có thể nghĩ Rolex chỉ đơn giản là kẻ tham lam khi tăng giá và buộc khách hàng phải gánh chịu chi phí.

Tương tự, người tiêu dùng có thể tư duy về việc giảm giá theo nhiều cách khác nhau. Ví dụ, bạn sẽ nghĩ gì nếu Rolex đột nhiên giảm giá bán các sản phẩm của hãng? Bạn có thể nghĩ mình đang nhận được mức giá tốt hơn cho một sản phẩm độc quyền. Tuy nhiên, nhiều khả năng, bạn cũng sẽ nghĩ rằng chất lượng đã bị giảm và hình ảnh sang trọng của thương hiệu có thể bị ảnh hưởng. Giá của thương hiệu và hình ảnh thường được liên kết chặt chẽ với nhau. Một sự thay đổi giá, đặc biệt là giảm giá, có thể gây ảnh hưởng bất lợi đến cách nhìn nhận thương hiệu của người tiêu dùng.

Phản ứng của đối thủ cạnh tranh với các thay đổi về giá

Một doanh nghiệp khi cân nhắc đến các thay đổi về giá phải tính đến phản ứng của đối thủ cạnh tranh cũng như khách hàng. Các đối thủ cạnh tranh thường sẽ phản ứng khi số lượng doanh nghiệp tham gia ít, sản phẩm là đồng nhất và người mua được thông báo đầy đủ thông tin về sản phẩm, giá cả.

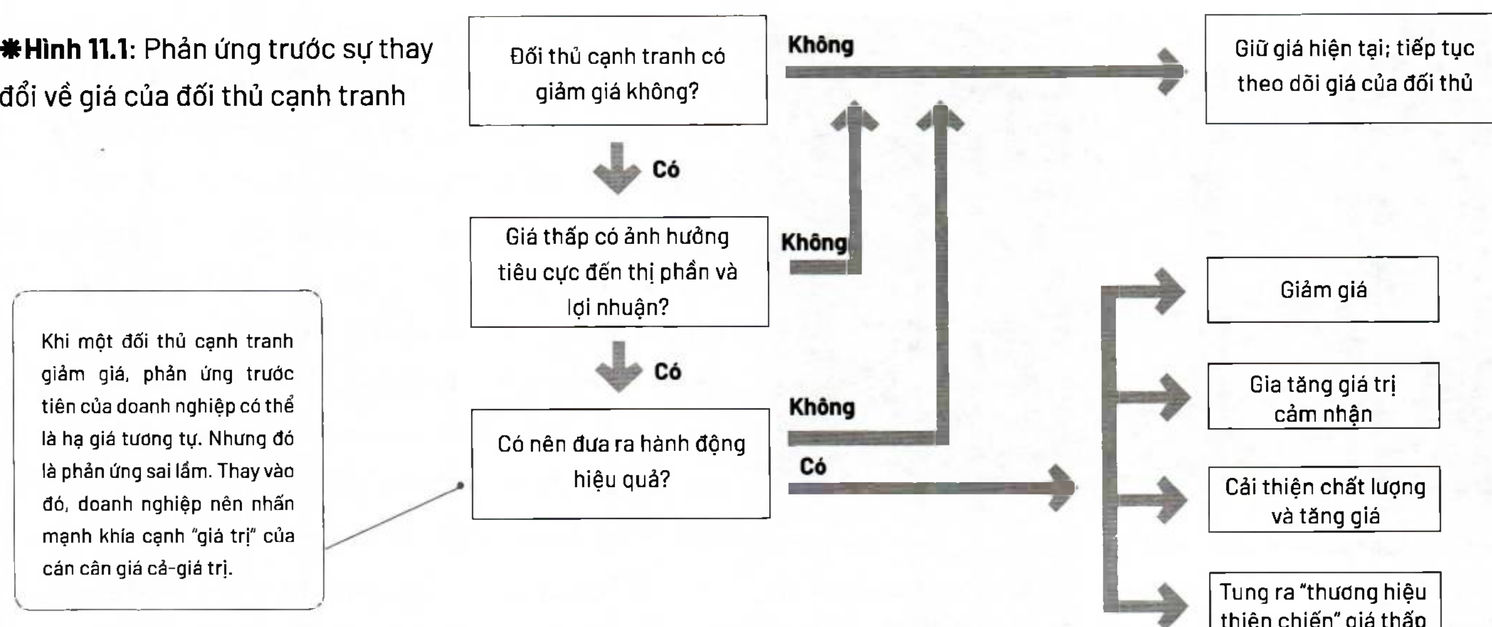
Làm thế nào doanh nghiệp có thể dự đoán phản ứng của đối thủ cạnh tranh? Vấn đề này rất phức tạp bởi vì giống như khách hàng, đối thủ cạnh tranh có thể diễn giải mức giá mà doanh nghiệp cắt giảm theo nhiều cách. Họ có thể cho rằng doanh nghiệp đang cố giành lấy thị phần lớn hơn hoặc doanh nghiệp kinh doanh kém và đang cố gắng thúc đẩy doanh số. Họ cũng có thể nghĩ rằng doanh nghiệp muốn toàn bộ ngành công nghiệp giảm giá để kích cầu.

Doanh nghiệp phải đánh giá được phản ứng của từng đối thủ cạnh tranh. Nếu tất cả các đối thủ cạnh tranh đều hành xử giống nhau, doanh nghiệp chỉ cần phân tích một đối thủ cạnh tranh điển hình. Ngược lại, nếu các đối thủ cạnh tranh không hành xử giống nhau – có thể do sự khác biệt về quy mô, thị phần hoặc chính sách – doanh nghiệp cần phân tích từng đối thủ cạnh tranh riêng biệt. Tuy nhiên, nếu một số đối thủ cạnh tranh đáp ứng được sự thay đổi về giá, doanh nghiệp có lý do chính đáng để kỳ vọng rằng các đối thủ còn lại cũng sẽ đáp ứng được sự thay đổi này.

Phản ứng với các thay đổi về giá

Ở đây chúng ta sẽ lật ngược vấn đề: Một doanh nghiệp nên phản ứng trước sự thay đổi giá của đối thủ cạnh tranh như thế nào? Doanh nghiệp cần cân nhắc một số điều sau: Tại sao đối thủ cạnh tranh lại thay đổi giá? Sự thay đổi giá này là tạm thời hay vĩnh viễn? Điều gì sẽ xảy ra với thị phần và lợi nhuận của doanh nghiệp nếu không phản ứng với những thay đổi đó? Liệu các đối thủ cạnh tranh khác có phản ứng với những thay đổi đó không? Bên cạnh những vấn đề này, doanh nghiệp cũng phải xem xét tình hình và chiến lược của riêng mình cũng như những phản ứng có thể có của khách hàng đối với sự thay đổi giá.

✱Hình 11.1 chỉ ra cách mà một doanh nghiệp có thể đánh giá và phản ứng lại các chính sách giảm giá của đối thủ cạnh tranh. Giả sử doanh nghiệp nhận ra rằng đối thủ cạnh tranh đã giảm giá và hành động cắt giảm này có khả năng gây tổn hại đến doanh số cũng như lợi nhuận của mình, họ có thể quyết định giữ giá và biên lợi nhuận hiện tại. Doanh nghiệp có thể tin rằng họ sẽ không mất quá nhiều thị phần hoặc lợi nhuận nếu tự giảm giá. Hoặc doanh nghiệp cũng có thể quyết định chờ đợi và phản ứng khi có thêm thông tin về tác động của sự thay đổi giá từ các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, việc chờ đợi quá lâu để hành động có thể khiến đối thủ cạnh tranh trở nên mạnh mẽ và tự tin hơn do có sự gia tăng doanh số.



✱Hình 11.1: Phản ứng trước sự thay đổi về giá của đối thủ cạnh tranh

Nếu cho rằng nên thực hiện một hành động hiệu quả, doanh nghiệp có thể thực hiện bất kỳ phản hồi nào trong 4 phản ứng sau đây. Trước hết, doanh nghiệp có thể tự *giảm giá* để phù hợp với giá của đối thủ cạnh tranh. Họ có thể quyết định rằng thị trường khá nhạy cảm về giá và họ sẽ mất rất nhiều thị phần vào tay đối thủ cạnh tranh có giá thấp hơn. Tuy nhiên, việc giảm giá sẽ làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp trong ngắn hạn. Một số doanh nghiệp cũng có thể giảm chất lượng sản phẩm, dịch vụ và truyền thông marketing để giữ lại biên lợi nhuận, nhưng điều này cũng sẽ gây tổn hại đến thị phần trong dài hạn. Doanh nghiệp nên cố gắng duy trì chất lượng sản phẩm ngay cả khi cắt giảm giá.

Ngoài ra, doanh nghiệp có thể duy trì mức giá nhưng cần *tăng giá trị cảm nhận của khách hàng* về các sản phẩm của mình. Doanh nghiệp có thể cải thiện hoạt động truyền thông, tập trung vào giá trị tương đối của sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh có mức giá thấp. Doanh nghiệp có thể duy trì giá và đầu tư tiền bạc để cải thiện giá trị cảm nhận của khách hàng thay vì cắt giảm giá và hoạt động với biên lợi nhuận thấp. Hoặc doanh nghiệp có thể *cải thiện chất lượng* và *tăng giá*, nâng thương hiệu lên vị thế giá cao hơn. Chất lượng cao hơn sẽ tạo ra giá trị khách hàng lớn hơn – đây thường là lời giải thích hợp lý cho mức giá cao hơn. Đổi lại, mức giá cao sẽ mang lại biên lợi nhuận cao hơn.

Cuối cùng, doanh nghiệp có thể tung ra một "*thương hiệu thiện chiến*" – bằng cách bổ sung một sản phẩm có giá thấp hơn vào dòng sản phẩm hiện có hoặc tạo ra một thương hiệu riêng biệt với giá thấp hơn. Điều này là cần thiết nếu phân khúc thị trường cụ thể bị mất đi sự nhạy cảm về giá và không ứng phó với những cam kết của doanh nghiệp về chất lượng cao hơn. ✱Starbucks đã làm được điều này khi mua lại Seattle's Best Coffee – thương hiệu cà phê bán chạy nhất Seattle, dành cho tầng lớp lao động nhưng lại có "khả năng tiếp cận cao cấp", có sức hấp dẫn nhờ các yếu tố chuyên nghiệp, cao cấp của thương



✱Các thương hiệu thiện chiến: Starbucks đã định vị thương hiệu Cà phê Seattle's Best Coffee của mình để cạnh tranh trực tiếp với hàng loạt thương hiệu cao cấp của các hãng khác như Dunkin, Donuts, McDonald's và nhiều đối thủ cạnh tranh giá thấp khác. © Curved Light USA/Alamy

hiệu Starbucks. Cà phê Seattle's Best Coffee thường rẻ hơn so với thương hiệu mẹ Starbucks. Do đó, trên thị trường cà phê bán lẻ, nó cạnh tranh trực tiếp với Dunkin' Donuts, McDonald's và nhiều thương hiệu cao cấp khác thông qua các cửa hàng nhượng quyền của nó cũng như những đối tác của Subway, Burger King, Delta, chuỗi nhà hát AMC, các tuyến du thuyền Royal Caribbean... Khi được bày bán trong siêu thị, Seattle's Best Coffee cạnh tranh với các thương hiệu cửa hàng cà phê và thương hiệu cà phê cao cấp khác như Folgers Gourmet Selations và Millstone.

Để cạnh tranh hiệu quả với thương hiệu của các nhà phân phối và các đơn vị gia nhập phân khúc giá thấp trong nền kinh tế suy yếu, P&G đã biến một số thương hiệu của mình thành các thương hiệu thiện chiến. Tã giấy dùng một lần hiệu Luvs mang lại cho cha mẹ "sự an tâm vì khả năng chống tràn tuyệt vời với mức giá rẻ hơn các thương hiệu khác." P&G cũng cung cấp những phiên bản phổ biến có giá bình dân từ một số thương hiệu lớn thuộc sở hữu của hãng. Ví dụ, Charmin Basic "có mức giá tốt hàng ngày", Puffs Basic mang đến cho bạn "sự mềm mại và giá trị tuyệt hảo mỗi ngày". Tide Simply Clean & Fresh rẻ hơn khoảng 35% so với chất tẩy rửa Tide thông thường, nó "đánh bay vết bẩn nhưng không thổi bay ví bạn". Tuy nhiên, các doanh nghiệp phải thận trọng khi giới thiệu những thương hiệu giá rẻ, vì chúng có thể làm lu mờ hình ảnh của thương hiệu chính. Thêm vào đó, mặc dù có thể thu hút người mua so với những đối thủ có giá thấp hơn, nhưng chúng cũng có thể khiến lợi nhuận của các thương hiệu có lợi nhuận cao của hãng bị sụt giảm.

Lời tác giả: Những quyết định về giá thường bị hạn chế bởi các vấn đề xã hội và pháp lý. Ví dụ, hãy thử nghĩ về ngành công nghiệp dược phẩm. Liệu giá thuốc kê đơn tăng nhanh có hợp lý không? Hay các công ty dược phẩm đang chèn ép trắng trợn đối với những người tiêu dùng có ít lựa chọn thay thế? Chính phủ có nên can thiệp vào vấn đề này?

CHÍNH SÁCH CÔNG VÀ ĐỊNH GIÁ

Cạnh tranh về giá là một yếu tố cốt lõi của nền kinh tế thị trường. Trong quá trình định giá, các doanh nghiệp thường không được tự do tính giá như mong muốn. Nhiều điều luật liên bang, tiểu bang và thậm chí cả địa phương đóng vai trò chi phối nhằm đảm bảo tính công bằng trong định giá. Ngoài ra, các doanh nghiệp phải xem xét cả lợi ích xã hội khi định giá. Ví dụ, trong khi định giá, các công ty dược phẩm phải cân bằng giữa chi phí phát triển và mục tiêu lợi nhuận trong sự đối sánh với nhu cầu sinh tử của người tiêu dùng dược phẩm (xem Tình huống thực tế 11.2).

11.2 ĐỊNH GIÁ DƯỢC PHẨM: CÂU TRẢ LỜI KHÔNG DỄ DÀNG

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Công nghiệp dược phẩm của Mỹ được coi là một trong những ngành có lợi nhuận lớn nhất quốc gia. Trong hơn 5 năm qua, lợi nhuận theo chỉ số chọn lọc ngành dược phẩm tăng gấp đôi trong bảng xếp hạng S&P 500 mở rộng. Thông thường, chúng ta luôn vui mừng khi các doanh nghiệp và ngành công nghiệp đạt được hiệu suất cao. Tuy nhiên, đối với các công ty dược phẩm, việc kinh doanh thông qua sức khỏe con người và đạt lợi nhuận từ đó có lẽ sẽ không có lợi cho người tiêu dùng.

Bằng cách này hay cách khác, người tiêu dùng lại không vui vẻ gì khi biết những công ty dược phẩm lớn như Johnson & Johnson, Novartis, Roche, Pitze, Merch và GlaxoSmithKline đang gặt hái được những khoản lợi nhuận lớn. Nó cũng giống như việc những công ty dầu lửa có được lợi nhuận cao khi giá gas tăng đột biến. Mặc dù hầu hết khách hàng đều đánh giá cao việc các công ty dược phẩm có được lợi nhuận từ hoạt động sản xuất thuốc, nhưng họ cũng lo lắng rằng thành công lớn của ngành dược phẩm có thể sẽ tấn công ví tiền của mình theo đúng nghĩa đen.

Người Mỹ đã tiêu khoảng 374 tỷ đô-la vào năm ngoái cho các đơn thuốc được kê theo toa, nhiều hơn 1/3 tổng số chi tiêu cho thuốc theo toa trên toàn thế giới. Giá thuốc theo toa tăng nhanh trong vài năm trở lại đây và chi phí chăm sóc sức khỏe cũng liên tục tăng. Một nghiên cứu của AARP cho thấy giá bán lẻ trung bình của một rổ thuốc biệt dược được sử dụng rộng rãi bởi những người Mỹ lớn tuổi đã tăng gần 13% trong năm 2013, nhiều hơn 8 lần so với tỷ lệ lạm phát chung.

Những người chỉ trích cho rằng thị trường dược phẩm hầu như không có áp lực cạnh tranh, cho phép các công ty dược tăng giá một cách quá đáng. Không giống như việc mua sắm các loại hàng hóa khác, việc chi tiêu cho thuốc là không thể trì hoãn. Người tiêu dùng không thường xuyên được lựa chọn các phương án tốt nhất, họ thường phải mua loại thuốc mà bác sĩ yêu cầu. Trong khi đó, các bác sĩ – những người chỉ viết đơn thuốc và đương nhiên không phải trả tiền cho khoản thuốc mà họ gợi ý, hầu như không có nhận thức về giá. Hơn nữa, bên thứ ba trả tiền – các công ty bảo hiểm, dự án cộng đồng về sức khỏe và chương trình của chính phủ – thường phải trả một phần hay toàn bộ hóa đơn. Cuối cùng, việc thông qua bảo hộ bằng sáng chế, các khoản đầu tư khổng lồ, cũng như yêu cầu nghiêm ngặt về thời gian để phát triển và kiểm tra loại dược phẩm mới đã làm giảm số lượng thương hiệu cạnh tranh để buộc giá dược phẩm xuống thấp.

Nhiều chỉ trích cũng cho rằng các yếu tố của thị trường cũng khiến các công ty dược phẩm tự do áp giá độc quyền, đôi khi tạo ra sự bất công, thậm chí còn có lừa lọc về giá. Một trường hợp khá điển hình gần đây là khi doanh nhân Martin Shkreli và công ty của ông – hãng dược Turin – đã mua lại Darprim, loại dược phẩm có tuổi đời 62 năm dành cho bệnh nhân AIDS. Turin ngay lập tức tăng giá từ 13,5 đô-la một viên lên đến mức giá đáng kinh ngạc là 750 đô-la, tăng hơn gấp 5.000 lần, mặc dù bản thân mỗi viên thuốc chỉ tốn 1 đô-la để sản xuất.

Những công ty dược phẩm lớn sẽ không bao giờ phạm phải tội ác tàn bạo như vậy. "Anh ta không phải là chúng tôi," CEO Merck của Turing Shkreli nói. Tuy nhiên, nhiều nhà sản xuất dược phẩm lớn thường tăng giá các loại thuốc chữa ung thư, tiểu đường, đa xơ cứng và giảm cholesterol tới 10% mỗi năm, nhanh hơn



Định giá dược phẩm có trách nhiệm: Hầu hết người tiêu dùng hiểu rằng họ sẽ phải trả giá để mua được loại thuốc thực sự hiệu nghiệm. Họ chỉ muốn được đối xử công bằng trong quá trình định giá đó.
Bill/Adobe Stock

nhiều so với tỷ lệ lạm phát. Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng giá của 4 loại thuốc theo toa hàng đầu tại Mỹ tăng hơn 100% trong suốt 5 năm qua, 6 loại tiếp theo tăng hơn 50%. Một ví dụ khác là Gleevec – thuốc chữa ung thư máu của hãng Novartis. Gleevec từng khá đắt khi xuất hiện lần đầu trên thị trường năm 2001 với mức giá 30.000 đô-la cho một năm sử dụng. Với những lý do không thể hiểu nổi, Novartis đã tăng giá Gleevec tới 3 lần khiến một chuyên gia kinh tế trong ngành nhận xét rằng việc tìm ra bất kỳ lý thuyết kinh tế nào để giải thích cho việc định giá hoặc tăng giá thuốc của các công ty dược phẩm là bất khả thi.

Để đổ thêm dầu vào lửa, một số chỉ trích cho rằng các công ty dược phẩm chi hơn 4,5 tỷ đô-la mỗi năm vào quảng cáo trực tiếp tới đối tượng người tiêu dùng và tiêu thêm 2,4 tỷ đô-la để chi hoa hồng cho bác sĩ. Những chiến dịch marketing này đẩy giá lên cao hơn, đồng thời tạo ra nhiều nhu cầu chữa bệnh chi phí cao hơn. Do đó, những nhà phê bình nghiêm khắc nhất cho rằng, các công ty dược phẩm lớn có thể đã trục lợi một cách không công bằng hoặc thậm chí trục lợi trên cả mạng sống của người bệnh bằng việc quảng bá và định giá thuốc ngoài tầm với của nhiều người cần đến chúng.

Những đơn thuốc dùng hàng ngày có giá cao có thể khiến người tiêu dùng đắn đo. Nhưng chi phí cho các loại thuốc cứu sống đặc biệt thì lại đang rất báo động. Theo một bác sĩ về ung thư tại phòng khám Mayo, "tổng thu nhập trung bình của mỗi hộ gia đình ở Mỹ vào khoảng 52.000 đô-la/năm. Để chữa cho bệnh nhân ung thư, chi phí về thuốc là 120.000 đô-la một năm, mức chi phí thặng dư lên tới 25.000-30.000 đô-la, nhiều hơn 50% số thu nhập trung bình của họ." Một nghiên cứu gần đây cho thấy, giá thuốc chữa bệnh ung thư tăng trung bình 8.500 đô-la mỗi năm so với 15 năm trước đây. Giá của một đợt trị liệu ung thư kết hợp lên tới mức đáng kinh ngạc là 295.000 đô-la mỗi năm.

Nhưng vẫn tồn tại một khía cạnh khác của vấn đề giá thuốc. Những người làm việc trong ngành chỉ ra rằng, qua nhiều năm, các công ty dược đã phát triển nhiều dòng thuốc ổn định làm thay đổi cuộc sống của con người. Phát triển loại thuốc mới đòi hỏi chi phí cao và gặp nhiều rủi ro, liên quan đến hàng loạt vấn đề như nhà nghiên cứu, công nghệ đắt đỏ và những nỗ lực nghiên cứu kéo dài hàng năm mà không cho kết quả chắc chắn. Năm ngoái, 10 công ty dược phẩm hàng đầu đã liên kết với nhau và chi ra hơn 70 tỷ đô-la cho hoạt động R&D, chiếm hơn 15% doanh số bán hàng. Tính trung bình, mỗi loại thuốc mới mất khoảng 12-15 năm nghiên cứu, phát triển và mất tới 1,3 tỷ đô-la để đưa ra thị trường. Tuy nhiên, 70% loại thuốc mới không thể tạo đủ doanh thu để bù đắp chi phí phát triển. Do đó, nhiều ý kiến cho rằng, mặc dù giá của thuốc kê đơn cao nhưng nó lại cần thiết cho sự phát triển của các loại thuốc quan trọng trong tương lai. Một mẫu quảng cáo cũ của hãng dược GlaxoSmithKline (GSK) kết luận: "Phát minh ra các loại thuốc mới không dễ dàng, nhưng nó đáng giá... Những loại thuốc hiện nay đều là nền tảng cho nhiều điều kỳ diệu trong tương lai."

Cuộc tranh cãi liên tục nổ ra. Bởi khi giá thuốc tăng, các công ty dược đối mặt với những áp lực từ chính quyền liên bang, các công ty bảo hiểm, nhà cung cấp quản lý-chăm sóc và các nhóm vận động người tiêu dùng nhằm thực hiện việc kiềm chế quá trình thiết lập cũng như tăng giá thuốc của nhà sản xuất. Tuy nhiên, thay vì chờ đợi các quy định pháp luật cứng rắn hơn về giá thuốc – hay đơn giản bởi đó là điều đúng đắn phải làm – nhiều công ty dược phẩm đã tự hành động. Ví dụ, một vài công ty đã cam kết giữ giá trung bình ở mức bằng hoặc thấp hơn lạm phát. Một số khác sử dụng chính sách định giá phân hạng – bán thuốc ở những quốc gia khác nhau với các mức giá khác nhau dựa vào khả năng chi trả của mỗi nước. Hầu hết công ty dược phẩm ngày nay tài trợ cho những dự án hỗ trợ người bệnh nhằm cung cấp các đơn thuốc theo toa miễn phí hoặc ở mức giá thấp cho những người không có khả năng chi trả, đồng thời thường xuyên tặng thuốc miễn phí trong nỗ lực cứu trợ các thảm họa thiên tai trên toàn cầu.

Xét cho cùng, định giá dược phẩm không phải vấn đề đơn giản. Vấn đề của các công ty dược phẩm không chỉ là bán hàng và lợi nhuận. Trong quá trình thiết lập giá, mục tiêu tài chính ngắn hạn phải được giảm bớt bởi các cân nhắc đối với vấn đề xã hội rộng lớn hơn. Ví dụ, sứ mệnh thành tâm của GSK là "thúc đẩy chất lượng sống của loài người bằng việc cho phép mọi người làm việc nhiều hơn, cảm thấy tốt hơn và sống lâu hơn." Hoàn thành sứ mệnh này sẽ mất rất nhiều chi phí. Hầu hết khách hàng đều hiểu điều này. Họ đều hiểu rằng họ sẽ phải trả giá để có được một tương lai tốt đẹp hơn. Tất cả những gì họ thực sự yêu cầu là được đối xử công bằng trong quá trình đó.

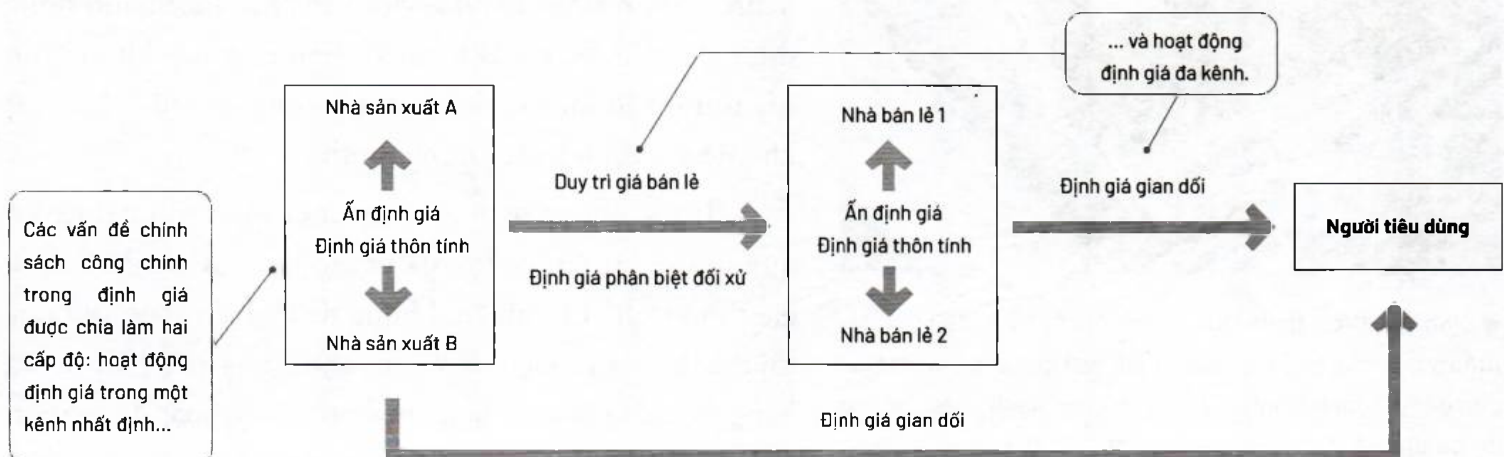
Nguồn: Peter Jaret, "Prices Spike for Some Generic Drugs," *AARP*, tháng 7-8/2015,

www.aarp.org/health/drugs-supplements/info-2015/prices-spike-for-generic-drugs.html#slide1; "U.S. Oncologists Decry High Cost of Cancer Drugs," *Health Day*, 23/7/2015, http://consumer.healthday.com/cancer-information-5/mis-cancer-news-102/u-s-oncologists-speak-out-on-high-cost-of-cancer-drugs-701616.html; "Crippling," *The Economist*, 4/6/2015, www.economist.com/blogs/democracyinamerica/2015/06/pharmaceutical-pricing; Alexandra Sifferlin, "Americans Spent a Record Amount on Medicine in 2014," *Time*, http://time.com/3819889/medicine-scending/; John Graham, "Crisis in Pharma R&D," *Forbes*, 26/11/2014, www.forbes.com/sites/theapothecary/2014/11/26/crisis-in-pharma-rd-it-costs-2-6-billion-to-develop-a-new-medicine-2-5-times-more-than-in-2003/print/; Rafi Mohammed, "It's Time to Rein In Exorbitant Pharmaceutical Prices," *Harvard Business Review*, 22/9/2015, https://hbr.org/2015/09/its-time-to-rein-in-exorbitant-pharmaceutical-prices; Benjamin Siegel và Mary Bruce, "Former Pharma Big Martin Shkreli Boasted '$1 Bn Here We Come,' Documents Say," 2/2/2016, http://abcnews.go.com/Politics/pharma-big-martin-shkreli-boasted-bn-documents/story?id=36671216; Carolina Humer, "Exclusive: Makers Took Big Price Increases on Widely Used U.S. Drugs," *Reuters*, 5/4/2016, http://finance.yahoo.com/news/makers-took-big-price-increases-widely-used-u-141253765-finance.html; và "Our Mission and Strategy," www.gsk.com/en-gb/about-us/our-mission-and-strategy/, truy cập tháng 10/2016.

Ở Mỹ, những quy định pháp lý quan trọng nhất tác động đến việc định giá là Đạo luật Sherman, Đạo luật Clayton và Đạo luật Robinson-Patman, chúng được thông qua nhằm hạn chế sự hình thành hình thức độc quyền và điều chỉnh các hoạt động kinh doanh không công bằng có thể gây cản trở trong thương mại. Những đạo luật liên bang này chỉ có thể áp dụng cho hoạt động thương mại giữa các tiểu bang, bởi vậy một số tiểu bang đã áp dụng những điều khoản tương tự cho các doanh nghiệp hoạt động tại địa phương.

✱Hình 11.2 cho thấy các vấn đề chính liên quan đến chính sách công trong định giá. Chúng bao gồm các thực tiễn định giá có khả năng gây tổn hại trong một mức độ nhất định của kênh (ấn định giá và định giá thôn tính) và theo các cấp của kênh (duy trì giá bán lẻ, định giá phân biệt đối xử và định giá gian dối).[19]

✱Hình 11.2 Các vấn đề chính sách công trong định giá



Nguồn: Dhruv Gewal và Larry D. Compeau, "Pricing and Public Policy: A Research Agenda and Overview of the Special Issue," *Journal of Public Policy and Marketing*, Mùa xuân năm 1999, trang 3-10.

Định giá trong kênh

Pháp luật liên bang về định giá quy định người bán được định giá mà không cần thông báo cho đối thủ cạnh tranh. Trong trường hợp ngược lại, việc định giá đó có thể hiểu là hành động thông đồng hay cấu kết. Việc định giá được coi là bất hợp pháp khi chính phủ không chấp nhận bất kỳ lời bào chữa nào cho việc ấn định giá bán. Gần đây, chính quyền ở các cấp tiểu bang và quốc gia đã ráo riết thực thi việc ban hành những quy định về giá cố định trong các ngành công nghiệp từ xăng dầu, bảo hiểm và xây dựng cho đến thẻ tín dụng, chip máy tính và sách điện tử. Các doanh nghiệp bị phát hiện vi phạm trong việc ấn định giá có thể bị phạt rất nặng. Ví dụ, Apple gần đây phải trả 450 triệu đô-la tiền phạt vì câu kết với các nhà xuất bản để sửa giá trên sách điện tử. Bốn hãng hàng không lớn của Mỹ là United, Delta, Southweast và American hiện đang phải đối mặt với vụ kiện tập thể khá tốn kém bởi cuộc điều tra của Bộ Tư pháp Mỹ về âm mưu thổi phồng giá vé máy bay một cách giả tạo để kiếm lợi nhuận khổng lồ.

Người bán cũng bị cấm sử dụng chính sách *định giá thôn tính*, bán dưới giá thành với mục đích trừng phạt đối thủ cạnh tranh hoặc thu lợi nhuận dài hạn cao hơn bằng cách loại bỏ đối thủ cạnh tranh khỏi cuộc chơi. Điều này bảo vệ người bán nhỏ lẻ khỏi những đối thủ lớn hơn, những đơn vị có khả năng bán các mặt hàng với giá thấp hơn chi phí tạm thời hoặc tại một địa điểm cụ thể để đẩy họ ra khỏi thị trường. Vấn đề lớn nhất là xác định những yếu tố cấu thành hành vi định giá thôn tính. Việc bán dưới giá thành để giảm hàng tồn kho dư thừa không được coi là hành vi thôn tính, còn việc bán dưới giá thành để xua đuổi đối thủ cạnh tranh ra khỏi cuộc chơi được gọi là hành vi thôn tính. Do đó, việc xác định một hành động định giá có được coi là hành vi thôn tính hay không còn tùy thuộc vào mục đích của hành động đó – điều này rất khó để xác định hoặc chứng minh.



✱**Định giá thôn tính:** Một số người chỉ trích đã buộc tội Amazon.com trong việc giảm kịch sàn giá, ảnh hưởng tiêu cực đến sự cạnh tranh của các nhà bán sách khác. Nhưng đó có phải là định giá thôn tính hay chỉ là một chiến lược marketing cạnh tranh tốt?
© Iain Masterton/Alamy Stock Photo

Trong những năm gần đây, một số doanh nghiệp có quy mô và quyền lực lớn đã bị cáo buộc về hành vi định giá thôn tính. Tuy nhiên, không dễ để biến một lời buộc tội thành một vụ kiện. ✱Ví dụ, nhiều nhà xuất bản và cửa hàng sách đã bày tỏ mối quan ngại về các hoạt động thôn tính của Amazon.com, đặc biệt trong việc định giá sách.[21] Nhiều đơn vị bán sách và nhà xuất bản phàn nàn rằng các chính sách định giá của Amazon đang phá hủy ngành này. Amazon

là nhà bán lẻ lớn nhất thị trường về loại sản phẩm sách bìa cứng và cũng được coi là đơn vị thua lỗ dẫn đầu bởi chính sách giảm giá. Hãng bán sách điện tử với giá chiết khấu cực lớn để giành được khách hàng với sản phẩm máy đọc sách điện tử Kindle và máy tính bảng. Giá sách quá thấp đã gây ra thiệt hại đáng kể cho các nhà bán sách cạnh tranh, nhiều người trong số họ xem hành động định giá của Amazon là hoạt động thôn tính. Theo quan điểm của một số nhóm trong cùng ngành, những hành vi như vậy đã làm "tổn hại đến lợi ích độc giả Mỹ, làm suy yếu toàn bộ ngành sách và cản trở dòng chảy ý tưởng tự do trong xã hội chúng ta." Tuy nhiên, không có cáo buộc nào về việc định giá thôn tính có thể được sử dụng như bằng chứng để kiện Amazon. Sẽ rất khó để chứng minh việc Amazon định giá thua lỗ như vậy là có chủ đích thôn tính chứ không đơn thuần là chiến lược marketing cạnh tranh tốt. Tuy nhiên, một nhà phân tích tuyên bố: "Đợi đã, không lẽ doanh nghiệp không thể làm gì để cạnh tranh với mức giá thấp?"

Định giá theo cấp độ kênh

Đạo luật Robinson-Patman được ban hành nhằm tìm cách ngăn chặn sự *phân biệt đối xử giá* không lành mạnh bằng cách đảm bảo rằng người bán đề xuất các điều khoản giá tương tự cho khách hàng ở một mức độ giao dịch nhất định. Ví dụ, mỗi nhà bán lẻ được quyền thực hiện cùng một điều khoản giá như nhau từ một nhà sản xuất nhất định, cho dù nhà bán lẻ là REI hay cửa hiệu bán xe đạp tại địa phương. Tuy nhiên, sự phân biệt giá là hợp pháp nếu người bán có thể chứng minh chi phí khi bán cho các nhà bán lẻ khác nhau là khác nhau; ví dụ, chi phí tính cho một chiếc xe đạp khi bán một khối lượng lớn xe đạp cho REI sẽ ít hơn chi phí tính cho một chiếc xe đạp khi bán một vài xe đạp cho các đại lý tại địa phương.

Người bán cũng có thể phân biệt đối xử trong việc định giá của mình nếu các nhà sản xuất khác tạo ra sự khác biệt về chất lượng của cùng một sản phẩm cho nhiều đại lý bán lẻ khác nhau. Người bán phải chứng minh rằng những khác biệt này là tương xứng. Mức chênh lệch về giá cũng có thể được sử dụng để "cạnh tranh hợp pháp", bất kể việc phân biệt giá mang tính tạm thời, địa phương và để phòng thủ hơn là tấn công.

Luật cũng cấm *ấn định giá bán lẻ* (hoặc *bán lại*) – một nhà sản xuất không thể yêu cầu các đại lý tính giá bán lẻ cụ thể cho sản phẩm của mình. Mặc dù người bán có thể đề xuất nhà sản xuất *đưa ra* giá bán lẻ cho các đại lý, nhưng họ không thể từ chối bán cho đại lý có chính sách định giá độc lập, cũng không thể trừng phạt đại lý bằng cách giao hàng muộn hơn so với lịch trình hoặc từ chối các khoản phụ cấp quảng cáo. Ví dụ, văn phòng tổng chưởng lý của tiểu bang Florida đã điều tra hãng Nike vì cáo buộc ấn định giá bán lẻ giày và quần áo. Họ lo ngại Nike có thể rút hết hàng từ các nhà bán lẻ nào không bán những đôi giày đắt nhất của hãng với giá mà hãng cho là phù hợp.

Định giá gian lận xảy ra khi người bán định giá với mục đích đánh lừa người tiêu dùng. Định giá gian lận bao gồm các hành động gian dối hoặc so sánh giá khi nhà bán lẻ đưa ra mức giá cao "thường xuyên" một cách giả tạo và sau đó tuyên bố "hạ giá" nhưng lại gần với giá bán thực đã được niêm yết trước đó. Ví dụ, nhà bán lẻ hàng may mặc và phụ kiện xa xỉ Michael Kors gần đây phải giải quyết một vụ kiện tập thể với cáo buộc rằng họ đã sử dụng giá lừa đảo tại các cửa hàng xả kho của hãng. Nhà bán lẻ này đã bị cáo buộc gắn nhãn giả mạo cho các sản phẩm với "giá bán lẻ do nhà sản xuất đề xuất", làm cho mức giá giảm trở nên hấp dẫn hơn, nhưng trên thực tế, những sản phẩm này chỉ được bán trong các cửa hàng xả kho của hãng. Việc định giá so sánh giả tạo như vậy khá phổ biến trong bán lẻ.[22]

Mặc dù các khiếu nại về định giá so sánh là hợp pháp nếu chúng là trung thực, nhưng bản "hướng dẫn chống gian lận về giá" của Ủy ban Thương mại Liên bang cảnh báo người bán không được quảng cáo (1) về việc giảm giá trừ khi người tiêu dùng thực sự tiết kiệm được một khoản so với giá bán lẻ thông thường, (2) về "giá tại nhà máy" hoặc "giá bán buôn" trừ khi những loại giá đó được yêu cầu giảm, và (3) về giá trị so sánh đối với hàng lỗi.[23]

Các vấn đề định giá gian lận khác bao gồm *gian lận máy quét* và nhầm lẫn giá. Việc sử dụng rộng rãi kiểu kiểm tra bằng máy tính có tính năng quét đã dẫn đến sự gia tăng khiếu nại từ những khách hàng bị nhà bán lẻ gian lận tiền. Hầu hết các vụ gian lận tiền (bằng cách tính tiền thừa cho khách) đều là kết quả của vấn đề quản lý yếu kém, chẳng hạn như không thể nhập giá hiện tại hoặc giá bán vào hệ thống. Các trường hợp khác lại liên quan đến sự cố ý tính giá quá cao của nhà bán lẻ nhằm trục lợi.

Nhiều đạo luật liên bang và tiểu bang đã được ban hành nhằm chống lại thực tế định giá gian lận. Ví dụ, Đạo luật Thông tin về Xe hơi yêu cầu các nhà sản xuất ô tô phải trưng ra trước cửa sổ xe mức giá bán lẻ, giá của các thiết bị tùy chọn và chi phí vận chuyển của đại lý. Tuy nhiên, với những người bán có uy tín, họ thực hiện xuất sắc hơn so với những gì được yêu cầu theo quy định. Việc ứng xử một cách công bằng và đảm bảo yếu tố hiểu biết đầy đủ về giá cả cùng các điều khoản là một phần quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng.

TỔNG QUÁT CÁC MỤC TIÊU VÀ THUẬT NGỮ CHÍNH

TỔNG QUÁT CÁC MỤC TIÊU

Trong chương này, chúng ta đã xem xét thêm một số cân nhắc bổ sung về định giá - định giá sản phẩm mới, định giá tổ hợp sản phẩm, điều chỉnh giá, khởi xướng và phản ứng trước những thay đổi về giá cũng như chính sách công về định giá. Một doanh nghiệp không chỉ thiết lập một mức giá đơn lẻ mà là một *cấu trúc định giá* bao gồm toàn bộ tổ hợp sản phẩm. Cấu trúc định giá này thay đổi theo thời gian cũng như sản phẩm chuyển động theo vòng đời của nó. Doanh nghiệp điều chỉnh giá sản phẩm nhằm phản ánh những thay đổi trong chi phí và nhu cầu, đồng thời tính đến các thay đổi của người mua và tình huống mua. Khi môi trường cạnh tranh thay đổi, doanh nghiệp xem xét khi nào thì ưu tiên thay đổi giá và khi nào nên phản ứng lại với các thay đổi đó.

MỤC TIÊU 11-1: Mô tả các chiến lược chính trong việc định giá cho sản phẩm mới.

Định giá là một quá trình linh hoạt và các chiến lược định giá thường xuyên thay đổi theo vòng đời sản phẩm. Giai đoạn giới thiệu - lần đầu đưa ra các mức giá - luôn chứa đầy thử thách. Doanh nghiệp có thể quyết định chọn một vài chiến lược để định giá các sản phẩm mới sáng tạo: sử dụng *định giá hớt váng thị trường* bằng cách thiết lập mức giá cao ngay ban đầu để "hớt váng" tối đa doanh thu từ các phân khúc khác nhau của thị trường. Hoặc sử dụng *định giá thâm nhập thị trường* bằng cách thiết lập một mức giá ban đầu thấp để thâm nhập sâu vào thị trường và giành được thị phần lớn. Để thực hiện chiến lược định giá sản phẩm mới này, doanh nghiệp phải tạo ra được một số lợi thế nhất định.

MỤC TIÊU 11-2: Giải thích cách thức các doanh nghiệp xác định được tập hợp giá để tối đa hóa lợi nhuận từ tổ hợp sản phẩm.

Khi sản phẩm chỉ là một phần trong tổ hợp sản phẩm, doanh nghiệp phải xác định được tập hợp giá để tối đa hóa lợi nhuận từ toàn bộ tổ hợp này. Trong *định giá theo dòng sản phẩm*, doanh nghiệp xác định các mức giá cho toàn bộ dòng sản phẩm mà nó đề xuất. Ngoài ra, doanh nghiệp phải thiết lập mức giá cho các *sản phẩm bổ sung tùy chọn* (các sản phẩm bổ sung hoặc tùy chọn được đưa vào sản phẩm chính), các *sản phẩm đi kèm bắt buộc* (các sản phẩm được yêu cầu phải sử dụng kèm với sản phẩm chính), *phụ phẩm* (chất thải hoặc sản phẩm dư thừa được tạo ra trong quá trình sản xuất sản phẩm chính) và *gói sản phẩm* (kết hợp các sản phẩm ở mức giá giảm).

MỤC TIÊU 11-3: Thảo luận về cách thức điều chỉnh giá của doanh nghiệp nhằm tính đến các dạng khách hàng và tình huống khác nhau.

Các doanh nghiệp áp dụng những chiến lược điều chỉnh giá khác nhau khi xem xét sự khác biệt trong phân khúc khách hàng và tình huống. Đó có thể là *chính sách chiết khấu và trợ giá*. Theo đó, doanh nghiệp có thể tạo ra các khoản chiết khấu bằng tiền mặt, chiết khấu dựa trên khối lượng hay đặc tính sản phẩm, chiết khấu theo mùa hoặc các kiểu trợ giá khác nhau. Chiến lược thứ hai là *định giá theo phân khúc*, khi doanh nghiệp bán sản phẩm ở hai hoặc nhiều mức giá nhằm đáp ứng các phân khúc khách hàng, loại sản phẩm, vị trí địa lý hoặc khung thời gian khác nhau. Đôi khi, các doanh nghiệp xem xét nhiều yếu tố hơn là chỉ đơn thuần cân nhắc yếu tố kinh tế trong các quyết định liên quan đến định giá bằng cách sử dụng phương pháp *định giá tâm lý* nhằm truyền tải vị thế mong muốn của sản phẩm một cách hiệu quả hơn. Khi *định giá khuyến mãi*, doanh nghiệp đề xuất mức chiết khấu hoặc tạm thời bán sản phẩm dưới giá niêm yết trong một sự kiện đặc biệt, thậm chí đôi khi còn định giá bán lỗ (bán với giá thấp hơn chi phí) để thu hút thêm khách hàng. Một cách tiếp cận khác là *định giá theo vị trí địa lý*, theo đó doanh nghiệp quyết định cách thức định giá cho các khách hàng ở xa bằng cách lựa chọn những giải pháp thay thế như định giá FOB, định giá cung ứng thống nhất, định giá theo khu vực, định giá điểm chuẩn, định giá bao cước. Sử dụng *định giá linh hoạt*, doanh nghiệp có thể điều chỉnh giá liên tục để đáp ứng các đặc điểm và nhu cầu của khách hàng cũng như tình huống cụ thể. Cuối cùng, *định giá quốc tế* nghĩa là doanh nghiệp điều chỉnh giá để phù hợp với các điều kiện và kỳ vọng khác nhau của nhiều thị trường trên thế giới.

MỤC TIÊU 11-4: Thảo luận về các vấn đề then chốt liên quan đến việc khởi xướng và phản ứng trước sự thay đổi giá.

Khi cân nhắc đến việc khởi xướng cho *sự thay đổi giá*, các doanh nghiệp phải xem xét đến phản ứng của khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Có nhiều cách khác nhau để *khởi xướng việc tăng và giảm giá*. Phản ứng của người mua đối với sự thay đổi giá chịu ảnh hưởng bởi suy nghĩ của họ khi nhìn thấy giá thay đổi. Phản ứng của các đối thủ cạnh tranh bắt nguồn từ một loạt chính sách ứng phó hoặc phân tích về mỗi tình huống.

Ngoài ra, có nhiều yếu tố để xem xét các phản ứng với những thay đổi về giá của đối thủ cạnh tranh. Trước sự thay đổi về giá do đối thủ cạnh tranh khởi xướng, doanh nghiệp phải cố gắng hiểu ý định của đối thủ cũng như thời gian và tác động của sự thay đổi. Nếu mong muốn có phản ứng nhanh chóng đối với những thay đổi này, doanh nghiệp nên tự lập kế hoạch từ trước về việc ứng phó với những tác động của sự thay đổi giá từ các đối thủ cạnh tranh. Khi đối mặt với sự thay đổi giá từ đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp có thể giảm giá, nâng cao chất lượng về nhận thức sản phẩm hay cải thiện chất lượng sản phẩm và nâng giá, hoặc ra mắt một thương hiệu giá rẻ.

MỤC TIÊU 11-5: Tổng quan các vấn đề về pháp lý và xã hội ảnh hưởng đến các quyết định định giá.

Nhiều bộ luật liên bang, tiểu bang và thậm chí địa phương chi phối các quy tắc về định giá công bằng. Do vậy, các doanh nghiệp cần xem xét rộng hơn về các vấn đề định giá mang tính xã hội. Những vấn đề chủ yếu của chính sách công trong định giá tính đến rủi ro tiềm ẩn trong việc áp dụng các loại giá có khả năng gây thiệt hại ở mức độ nhất định của kênh, chẳng hạn như ấn định giá bán và định giá thôn tính. Chúng cũng bao gồm hoạt động định giá trong các cấp độ kênh, chẳng hạn như ấn định giá bán lẻ, định giá phân biệt, định giá gian dối. Mặc dù có nhiều đạo luật liên bang và tiểu bang quy định hoạt động định giá, nhưng những người bán có uy tín đã thực hiện tốt hơn so với những gì pháp luật yêu cầu. Việc đối xử công bằng với các khách hàng là một phần quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ bền vững và lâu dài với họ.

CÁC THUẬT NGỮ CHÍNH

Mục tiêu 11-1
Định giá hớt váng
Định giá thâm nhập
Mục tiêu 11-2
Định giá theo dòng sản phẩm
Định giá sản phẩm bổ sung tùy chọn
Định giá sản phẩm đi kèm bắt buộc
Định giá phụ phẩm
Định giá gói sản phẩm
Mục tiêu 11-3
Chiết khấu
Trợ giá
Định giá theo phân khúc
Định giá theo tâm lý
Giá tham chiếu
Định giá khuyến mãi
Định giá theo khu vực địa lý
Định giá FOB
Định giá cung ứng thống nhất
Định giá theo vùng
Định giá điểm chuẩn
Định giá bao cước
Định giá linh hoạt

THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP TƯ DUY

Câu hỏi thảo luận

11-1 Nêu tên và mô tả 2 chiến lược định giá sản phẩm mới. Thời điểm thích hợp để áp dụng mỗi chiến lược trên? (AACSB: Trao đổi)

11-2 Định nghĩa khái niệm định giá theo gói sản phẩm. Cho ví dụ về việc doanh nghiệp sử dụng chiến lược định giá này. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

11-3 Định giá theo tâm lý là gì? Nó được người bán áp dụng như thế nào? Cho ví dụ. (AACSB: Trao đổi)

11-4 Thảo luận các quyết định mà doanh nghiệp phải đối mặt khi khởi xướng việc tăng giá. (AACSB: Trao đổi)

11-5 Thảo luận các vấn đề then chốt về chính sách công trong

hoạt động định giá trong một cấp độ kênh nhất định và tại các cấp độ kênh? (AACSB: Trao đổi)

BÀI TẬP TƯ DUY

11-6 Alicia là một nhà tạo mẫu tóc tự do và sở hữu một hiệu làm tóc riêng. Cô muốn tham khảo ý kiến của bạn về cách thức gia tăng doanh số. Hãy sử dụng các chiến lược điều chỉnh giá đã được học trong chương này và đưa ra lời khuyên giúp Alicia tăng doanh số bán hàng. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

11-7 Tập đoàn Bridgestone – nhà sản xuất săm và lốp lớn nhất thế giới, gần đây đã chịu nhận tội ấn định giá cùng với 25 nhà cung cấp ô tô. Ấn định giá là gì? Thảo luận về ấn định giá trong một vài trường hợp cụ thể gần đây. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

11-8 Hãy chỉ ra 3 trang web mua sắm so sánh giá trực tuyến hoặc các ứng dụng mua sắm và cửa hàng bán một loại sản phẩm mà bạn đang quan tâm và định mua. So sánh 3 loại giá trên 3 trang đó. Dựa trên những điều bạn đã nghiên cứu, xác định sự "công bằng" về giá của sản phẩm. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

ỨNG DỤNG VÀ TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Marketing trực tuyến, di động và truyền thông xã hội
Krazy Coupon Lady

Người tiêu dùng có ý thức về giá là những người có khả năng đàm phán các giao dịch. Một số người tiêu dùng thậm chí còn chịu khó đi khảo giá để tìm ra mức giá tốt nhất. Phiếu giảm giá Krazy được Heather và Joanie giới thiệu trên các chương trình truyền hình trong nước, trên trang mạng và báo in. Hai người này điều hành một công ty rất thành công, họ làm việc không mệt mỏi để tìm kiếm những mức giá tốt nhất nhằm giúp các gia đình tiết kiệm tiền. Câu thần chú "Thật điên rồ khi không tham gia cùng chúng tôi!" đã được đăng trên trang web www.frazycouponlady.com của họ. Trang web giới thiệu các hình thức khuyến mãi và thông báo những mức giá đặc biệt được áp dụng cho sản phẩm cũng như phiếu mua hàng, chiết khấu nhằm giúp khách hàng tính toán cẩn trọng chi tiêu. Bên cạnh đó là các nhà bán lẻ với giá hàng hóa đã giảm, phiếu mua hàng và chương trình quảng bá. Các thành viên trong cộng đồng đăng những giao dịch thành công của họ trong mục chia sẻ.

11-9 Truy cập www.krazycouponlady.com và lướt qua giao dịch mà bạn đang cân nhắc mua sắm. Sau khi tìm được giao dịch, hãy so sánh giá trực tuyến của các nhà bán lẻ khác nhau để xác định khung giá sẽ phải trả cho sản phẩm rồi đưa ra lựa chọn cuối cùng. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

11-10 Truy cập www.krazycouponlady.com, kích chuột vào Stores (Kho hàng), Coupons (Phiếu mua hàng) và Deals (Giao dịch) trên thanh điều hướng và lập một danh sách những đặc tính sản phẩm. Nhận diện chiến lược định giá được sử dụng bởi các nhà bán lẻ. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ).

ĐẠO ĐỨC MARKETING Không đáng đồng tiền bát gạo

Trong vài năm trở lại đây, những người mua hàng kỹ tính có thể chi tiêu cùng một số tiền tại một cửa hàng thực phẩm nhưng lại chỉ mua được một lượng hàng hóa ít hơn. Giá nhiều loại thực phẩm tăng và các nhà sản xuất thực phẩm phải đối mặt với thách thức giống như khách hàng. Với sự gia tăng về giá của nguyên liệu thô và khâu vận chuyển, để tạo ra lợi nhuận đòi hỏi phải có sự thông minh sắc sảo và tính toán chi tiết. Theo Phil Lempert, người phụ trách trang web SupermarketGuru.com: "Sự thật là, nếu nhìn vào các dự án của USDA (Bộ Nông nghiệp Mỹ), bạn sẽ thấy thực phẩm ngày càng đắt đỏ hơn. Kết quả là, các công ty thực phẩm sẽ làm một trong hai hoặc ba điều sau: Tăng giá và giữ nguyên lượng đóng hàng, hoặc giảm số lượng trong mỗi kiện hàng, hoặc cả hai."

11-11 Thông thường, khách hàng mua sắm ở nhiều cửa hàng tạp hóa giống nhau. Ở một vài cửa hàng tạp hóa, sản phẩm được định giá như nhau và trông có vẻ không có gì thay

đổi nhưng lượng trong mỗi gói lại giảm đi. Nếu khách hàng không nhận ra sự thay đổi, thương hiệu đó có bị coi là lừa gạt hay không? Hình thức này khác gì với kiểu định giá gian dối? Hãy giải thích. (AACSB: Trao đổi; Lý luận đạo đức; Tư duy phản xạ)

11-12 Phát triển danh mục các sản phẩm mà bạn mua từ cửa hàng thực phẩm, cửa hàng đồng giá hoặc cửa hàng tiện ích nơi bạn thấy xuất hiện một trong hai điều này: giá tăng hoặc số lượng giảm xuống. Bạn có nhận thức được sự thay đổi này không? Hãy giải thích. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

MARKETING QUA CÁC CON SỐ Giá của Louis Vuitton tăng

Một cách để duy trì sự độc quyền của thương hiệu là tăng giá. Đó là cách Louis Vuitton đã làm đối với các mặt hàng thời trang cao cấp và những sản phẩm được làm từ chất liệu da thuộc. Vì không muốn thương hiệu của mình trở nên tầm thường, hãng đã tăng giá 10% và ngưng mở rộng quy mô ở Trung Quốc. Thương hiệu Louis Vuitton là đơn vị có đóng góp lớn nhất với 8 tỷ đô-la doanh số trên tổng doanh thu 13,3 tỷ đô-la của hãng từ các sản phẩm thời trang và đồ da. Việc hãng chỉ khuyến khích một số ít khách hàng mua sắm các sản phẩm của mình nghe có vẻ vô lý, nhưng khi giá tăng, dù tỷ lệ đóng góp của số lượng sản phẩm không tăng, mỗi lần bán hàng hãng lại thu được nhiều lợi nhuận hơn. Do vậy, dù doanh số chung giảm, công ty vẫn duy trì lợi nhuận như vậy như trước khi giá cả leo thang.

11.3 Nếu tỷ lệ đóng góp ban đầu là 40%, tính toán tỷ lệ đóng góp mới nếu giá tăng 10% (tham khảo Phụ lục 2, Marketing qua các con số, chú ý vào chú thích 6 giải thích về phân tích giá bằng cách thiết lập giá xuống 1 đô-la). (AACSB: Trao đổi; Lý luận phân tích)

11-14 Xác định lượng doanh số có thể giảm mà vẫn làm cho công ty duy trì tổng doanh thu như cũ khi lợi nhuận là 40%. (AACSB: Trao đổi; Lý luận phân tích)

TÌNH HUỐNG VIDEO Hammerpress

Mặt hàng giấy in có lẽ không phải là ngành kinh doanh hiệu quả nhất ngày nay. Nhưng Hammerpress là một công ty có vị thế khá cao trong ngành công nghiệp cũ kỹ này. Và Hammerpress đang làm theo cách quay lại với công nghệ cũ. Các hãng in ngày nay sử dụng kỹ thuật thiết kế đồ họa và quy trình in ấn điều khiển bằng máy tính. Nhưng Hammerpress đã sáng tạo ra thiệp chúc mừng, lịch, danh thiếp kinh doanh bằng bàn tay của các nghệ nhân lành nghề và in ấn bằng công nghệ in chữ cái truyền thống.

Trong cạnh tranh bao giờ cũng có cơ hội và thách thức. Trong khi sản phẩm của Hammerpress thực sự nổi bật như tác phẩm nghệ thuật, chi phí để sản xuất ra sản phẩm như vậy lại cao hơn so với chi phí bình quân của ngành. Đoạn phim minh họa này cho thấy Hammerpress áp dụng các kỹ thuật định giá linh hoạt để đáp ứng nhu cầu của các phân khúc khách hàng khác nhau và vẫn phát triển mạnh mẽ trong môi trường cạnh tranh.

Sau khi xem đoạn phim ngắn về Hammerpress, hãy trả lời các câu hỏi sau:

11-15 Hammerpress đã sử dụng khái niệm về định giá linh hoạt như thế nào?

11-16 Thảo luận về 3 chiến lược định giá chủ yếu liên quan đến Hammerpress. Bạn nghĩ chiến lược nào là chiến lược cốt lõi của công ty?

11-17 Liệu Hammerpress có nên cạnh tranh trong hạng mục sản phẩm mà ở đó thị trường áp đặt một mức giá không có lợi nhuận cho công ty? Giải thích?

TÌNH HUỐNG DOANH NGHIỆP Lululemon: Thỏa mãn khách hàng ở mức giá cao cấp

Vào một buổi tối mùa hè ấm áp trong công viên Prospect ở Brooklyn, hàng trăm người tập yoga – được gọi là yogi – vừa bắt đầu một lớp học miễn phí trên các thảm tập trong sân. Theo hướng dẫn của người quản lý lớp học, mọi người thực hiện các tư thế úp mặt, tư thế nửa vầng trăng hoặc tư thế chiến binh I, II và III. Dù có lối sống khác nhau song hầu hết những người New York này đều có một điểm chung. Họ mặc đồ tập được sản xuất bởi Lululemon – thương hiệu quần áo tập yoga nổi tiếng nhất ở Ấn Độ. Sự thống trị của thương hiệu này không làm cho những người tham dự thấy ngạc nhiên khi Lululemon tài trợ miễn phí cho các sự kiện yoga hàng tuần, cung cấp giáo viên và những bản nhạc yoga từ các phòng tập địa phương như Band & Bloom, Prana Power Yoga và Tangerine Hot Yoga. Những người trung thành với Lululemon cũng có chung một đặc điểm: Họ mua đồ tập với giá cao và đều cảm thấy hài lòng.

Vancouver - một thương hiệu của Lululemon - nhanh chóng vươn lên dẫn đầu thị trường và giữ vững vị thế của mình. Với xấp xỉ 400 cửa hàng trên toàn thế giới, Lululemon bán lẻ thương hiệu của mình theo trào lưu yoga, lấy cảm hứng từ việc dễ dàng nhận diện logo - chữ *a* viết thường màu óng ánh giống ký hiệu omega. Nhưng ngoài trang phục, thương hiệu này còn thể hiện một hình ảnh và phong cách sống. Hãng toát lên sự thấu hiểu triết lý bởi tuyên ngôn: "Chúng tôi sung sướng vì được tập luyện hàng ngày và muốn cả thế giới biết điều đó. Hít thở thật sâu, uống nhiều nước và tập thể dục là một loạt những điều quan trọng mà chúng tôi không thể sống thiếu." Nói một cách khác, thương hiệu này có nghĩa là sự chủ động, sức khỏe, thân thiện với tự nhiên và chẳng phải xấu hổ gì khi nói như vậy. Hình ảnh của thương hiệu được ca tụng bởi một tuyên ngôn "không giảm giá" khi mà có một cơ sở khách hàng trung thành cuồng tín sẵn sàng mua mọi thứ của Lululemon và thậm chí không hề do dự thanh toán luôn dù giá cao ngất ngưởng.

Vượt qua cơn sóng

Yoga đã có mặt ở Mỹ từ thập niên 1960, nhưng trong hai thập kỷ gần đây, phong trào này mới nổi lên từ những hoạt động ngách bởi những người thuộc Thế hệ mới và trở thành một phần của xu thế văn hóa. Yoga là niềm say mê của tất cả mọi người, từ sinh viên hay các nhân viên trẻ luôn bị căng thẳng đến những người đã nghỉ hưu, tất cả họ đều say mê bộ môn thực hành đã có từ 5.000 năm trước này. Trong 4 năm qua, chỉ tính riêng ở Mỹ, số lượng nữ trong cộng đồng yogi đã tăng 50%, đạt hơn 36 triệu người. Họ sẽ không cần phải đi xa - bởi có hơn một tá kiểu bài tập yoga khác nhau đang được dạy và thực hành tại các lớp trong nhiều phòng tập thương mại, bao gồm yoga luyện thân thể và tập thở, acro yoga, iyenga yoga, power yoga, hot yoga, yoga cho người mang bầu, yoga hồi phục sức khỏe. Chi tiêu vào các lớp học, đồ tập và dụng cụ tập tăng đột biến trong 4 năm trở lại đây, tăng 60% lên ngưỡng đạt con số khổng lồ 16 tỷ đô-la.

Sự bùng nổ việc tập thể dục đã bắt đầu hình thành - Chip Wilson, người sáng lập Lululemon cho biết. Từ khi đam mê với các loại vải thể thao kỹ thuật qua 20 năm kinh doanh trang phục lướt ván, trượt băng, trượt tuyết, Wilson không còn xa lạ gì với ngành may mặc nữa. Nhưng sau khi tham gia lớp yoga đầu tiên vào giữa thập niên 1990, ông đã bị cuốn hút. Tin chắc thời khắc của yoga đã đến, Wilson nỗ lực phát triển các sản phẩm thay thế cho quần áo yoga bằng cotton - loại tiêu chuẩn thời bấy giờ, một chất liệu mà theo ông dường như hoàn toàn không phù hợp với việc đổ nhiều mồ hôi và cử động của yoga.

Sau khi thành lập công ty năm 1998, Wilson đã bắt đầu bán quần áo của Lululemon thông qua các huấn luyện viên yoga. Tháng 11/2000, cửa hàng Lululemon đầu tiên được mở bán tại thị trấn ven biển Vancouver. Ban đầu, cửa hàng chỉ bán quần áo, đồng thời đóng vai trò là trung tâm cộng đồng nơi người ta dạy cho nhau và thảo luận về các khía cạnh tinh thần cũng như tâm linh của một cuộc sống lành mạnh, đầy năng lượng. Nhưng sự nổi tiếng của quần áo Lululemon đã khiến nhân viên không thể tập trung vào việc gì khác ngoài bán hàng. Mọi người bị lôi cuốn vào loại vải co giãn bốn chiều, pha trộn giữa ni lông và lycra. Thương hiệu phụ "Luon", với chất liệu "hút hết mồ hôi và có chất bông mềm mại" là thành phần chính trong nguyên liệu vải của công ty.

Từ những sản phẩm đầu tiên, Lululemon đã tập trung sáng tạo các loại vải phù hợp cho mọi ứng dụng, bao gồm Luxtreme - một phiên bản của thương hiệu Luon, được thiết kế cho những người luyện tập nặng; Swift - loại vải nhẹ và chắc chắn giúp người mặc thoải mái vận động; Boolux - một hỗn hợp của vải sợi tự nhiên được thiết kế để làm ấm và dễ thở; Nulu - phiên bản của Luon mềm mại như bơ và siêu sáng bóng được thiết kế giúp người mặc có cảm giác như đang "khỏa thân"; và Vitasea - một sự pha trộn siêu mềm mại giữa bông, vải thun và rong biển - vâng, là rong biển.

Ngoài việc sáng tạo ra các loại vải để tăng cường tập luyện yoga, Lululemon cũng tập trung vào kiểu dáng. Với những nét cắt và màu sắc độc đáo, Lululemon đã phát triển một dòng sản phẩm cho trang phục yoga bao gồm: quần dài và quần lửng, áo tank, áo lót thể thao, đồ lót và băng đô. Phụ nữ không bao giờ cảm thấy đủ với Lululemon, và thương hiệu này đã trở thành tay đua lớn của xu hướng thời trang "athleisure" - một xu thế thời trang mà đồ tập được thiết kế để vừa có thể đi làm, đi ra ngoài hàng ngày và kể cả mặc trong các dịp lễ hội. Lululemon đã bắt kịp xu hướng này bằng cách đưa ra các dòng sản phẩm cho môn chạy, bơi lội và huấn luyện cũng như trang phục và phụ kiện cho các hoạt động "tập luyện". Với đầy đủ dòng sản phẩm cho nam giới, Lululemon cũng đã làm một công việc tuyệt vời là mang đến cho những tín đồ nam sản phẩm có thể sử dụng trong mọi sự kiện.

Khi giá không phải là mục tiêu

Khi sự nổi tiếng tăng vọt, thương hiệu nhanh chóng trở thành biểu tượng của địa vị xã hội, của vốn văn hóa tại những khu vực giàu có của nước Mỹ. Theo lời một người dân địa phương ở Westchester: "Thật tuyệt nếu bạn thích Lululemon, bởi ở đây tất cả mọi phụ nữ đều mặc nó." Một nhân viên của Lululemon ở Boulder, Colorado báo cáo: "Phụ nữ đến từ Aspen và Vail trong những chiếc xe thể thao SUV có thể chi 2.000 đô-la một cách dễ dàng và nói: 'Tôi thích chiếc áo ngực này, tôi sẽ lấy mỗi cái một màu.'" Và đương nhiên không phải chỉ có trang phục, những chiếc túi mua hàng tái sử dụng của công ty in những câu nói tự khuyến khích bản thân như "Hãy vượt qua một nỗi sợ mỗi ngày" đã được phụ nữ sử dụng hàng ngày trong mọi công việc, mang theo với niềm tự hào như chúng là Gucci vậy. Thương hiệu Luluheads – giống như cách nó được gọi và tự nói về bản thân – khiến người mặc cảm thấy sự tâm linh, tràn đầy sức sống và rất sẵn sàng trả 68 đô-la cho một chiếc áo phông của hãng.

Giá cao cấp thường được coi là dấu hiệu về địa vị của một thương hiệu trên thị trường và đó là trường hợp của Lululemon. Thương hiệu đặc trưng của hãng là Groove Pant, được bán ở mức giá 98 đô-la. Trong khi mọi thương hiệu về trang phục thể thao hàng đầu đều có mặt dòng sản phẩm trang phục yoga, Lululemon là hãng có giá cao nhất. Nike bán hầu hết các sản phẩm của mình ở mức giá 90 đô-la, trong khi Athleta (Gap), Under Armour và Reebok bán sản phẩm ở lần lượt các mức giá 79, 60 và 50 đô-la. Việc định giá cho những hạng mục trang phục khác nhằm cạnh tranh cũng đều được thực hiện tương tự. Việc mở rộng khoảng cách giá giữa Lululemon và các đối thủ cạnh tranh sẽ khiến khách hàng có cảm giác phản cảm khi thương hiệu giảm giá. Những sản phẩm này hiếm khi được giảm giá trong cửa hàng. Thay vào đó, thông qua 10 cửa hàng đại lý hoặc trên trang web, công ty đưa ra khẩu hiệu "Chúng tôi đã sản xuất quá nhiều" để bán hàng tồn kho với giá giảm rất nhẹ, đương nhiên với quy định "Không đổi trả hàng".

Đắt, nhưng xứng đáng

Câu hỏi lớn đặt ra là liệu những sản phẩm của Lululemon có xứng đáng với cái giá đắt đỏ như vậy? Cũng giống như những sản phẩm có giá cao cấp khác, nhiều cá nhân đã tự đưa ra những so sánh của bản thân và đăng lên các phương tiện truyền thông xã hội. Báo chí và doanh nghiệp thời trang đã tổ chức một vài cuộc điều tra chính thức. Những so sánh này tiết lộ sự khác biệt giữa các thương hiệu thông qua thành phần chất liệu vải hỗn hợp, kiểu dáng, kích cỡ và những đặc tính khác. Nhưng như hầu hết các mặt hàng may mặc, nhận thức về chất lượng phụ thuộc vào sở thích cá nhân. Hãy hỏi các "Luluhead" – cộng đồng những người say mê thương hiệu này, họ sẽ nói với bạn một cách chắc chắn rằng các sản phẩm của Lululemon vừa vặn, cảm giác tốt hơn, bền hơn và dễ chịu hơn nhiều so với những sản phẩm cạnh tranh khác.

Đứng đầu về nhận thức chất lượng sản phẩm, việc thu hút khách hàng của Lulu dựa vào trải nghiệm mua sắm. Cũng giống như mua cà phê ở Starbucks, khách hàng bị thu hút bởi bầu không khí – khi nói đến việc mua quần áo thể thao, họ chỉ có thể tìm thấy sản phẩm ở cửa hàng Lululemon. Các cửa hàng được thiết kế với phong cách ấm áp, mời gọi, tự chọn và dễ tiếp cận. Khách hàng được thỏa mãn bởi các "nhà giáo dục" và "lãnh đạo chủ chốt" – cách nói của Lulu dành cho "cộng tác viên bán hàng" và "giám sát viên". Mục tiêu bán lẻ ban đầu của Wilson đã trở thành hiện thực khi các đại sứ cộng đồng – những chuyên gia địa phương được giảm 30% khi mua hàng của Lulu – tổ chức các buổi hội thảo và lớp học tại cửa hàng về việc sống khỏe. Hơn cả Victoria's Secret và Under Amour, Lululemon hoàn toàn kiểm soát được trải nghiệm mua sắm của họ với tư cách là nhà bán lẻ tích hợp chuyên bán các sản phẩm về quần áo thể thao cho phụ nữ. Như cách nói của một nhà đầu tư ngân hàng: "Bạn có thể đến Sports Authority để mua các sản phẩm do Nike sản xuất dành riêng cho phụ nữ, nhưng ở đó bạn không được chiều chuộng và quan tâm."

Có rất nhiều người chỉ ra sự trớ trêu của thương hiệu khi trở thành biểu tượng của chủ nghĩa thực dụng dựa vào việc bán quần áo tập yoga – một quan điểm bắt nguồn từ triết lý tránh tất cả các hình thức tự ban đặc ân. Nhưng sự trung thành đối với Lululemon khiến khách hàng không nhận ra hoặc không quan tâm đến sự trớ trêu đó. Trong hơn 4 năm qua, doanh thu của Lululemon tăng gấp đôi từ 1 tỷ lên 2 tỷ đô-la, duy trì lợi nhuận biên ở mức 13%. Trong khi giá cổ phiếu của công ty giảm xuống vài năm trước bởi nhiều nguyên do khác nhau, Lululemon đã xoay chuyển tình thế nhờ hiệu ứng trung thành của khách hàng, giúp phục hồi giá trị cổ phiếu lên tới gần 10 tỷ đô-la. Tất nhiên công ty đã phải đối mặt với nhiều thử thách như ứng phó với các đối thủ trong lĩnh vực mang tính cạnh tranh gay gắt. Giả sử công ty không muốn xây

thêm 400 cửa hàng nữa, nó vẫn có thể đạt tới ngưỡng đỉnh của mình. Với cộng đồng Luluhead, Lululemon vẫn sẽ tăng trưởng theo hướng tích cực trong suốt hành trình của mình.

Câu hỏi thảo luận

11-18 Xét về giá trị khách hàng, hãy giải thích sự sẵn lòng của họ khi trả mức giá cao cho các sản phẩm của Lululemon.

11.19 Dựa trên các nguyên tắc đề cập trong chương này, hãy giải thích giá có ảnh hưởng tới nhận thức của khách hàng về thương hiệu Lululemon như thế nào.

11-20 Liệu Lululemon có đạt được thành công bằng các chiến lược giá thay thế?

11-21 Liệu Lululemon có thể tiếp tục thành công với việc áp dụng chiến lược giá cao như vậy không? Hãy giải thích.

Nguồn: Murray Newlands, "How Lululemon Made Their Brand Iconic," *Forbes*, 21/2/2016, www.forbes.com/sites/mnewlands/2016/02/21/how-lululemon-madetheir-brand-iconic-an-interview-with-svp-of-brand-programs-ericpetersen/3/#869e22340aad; "2016 Yoga in America Study Conducted by Yoga Journal and Yoga Alliance Reveals Growth and Benefits of Practice," *PR Newswire*, 13/1/2016, www.prnewswire.com/newsreleases/2016-yoga-in-america-study-conducted-by-yoga-journal-andyoga-alliance-reveals-growth-and-benefits-of-the-practice-300203418.html; Bryant Urstadt, "Lust for Lulu," *New York Magazine*, 26/7/2009, www.nymag.com/shopping/features/58082/; Joe Avella và Sara Silvertein, "Here's How $98 Lululemon Yoga Pants Compare to Cheaper Alternatives," *Business Insider*, 23/1/2015, www.businessinsider.com/yoga-pants-lululemon-reebok-athleta-price-value-2015-1; Brittany McAndrew, "Lululemon Goes Beyond the In-Store Experience," *Alu Mind*, 15/4/2014, www.alumind.com/article/lululemon-goes-beyondstore-experience/; và thông tin từ www.info.lululemon.com/about and http://shop.lululemon.com/, truy cập tháng 6/2016.

12 CÁC KÊNH MARKETING

Chuyển giao giá trị khách hàng

TỔNG QUAN

Bây giờ, chúng ta sẽ bàn đến công cụ thứ ba trong marketing hỗn hợp: phân phối. Các doanh nghiệp hiếm khi nào một mình tự tạo ra giá trị khách hàng và xây dựng mối quan hệ sinh lợi với khách hàng. Thay vào đó, hầu hết chỉ là một mắt xích trong chuỗi cung ứng và kênh marketing lớn hơn. Chính vì vậy, thành công của một doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp đó, mà còn phụ thuộc vào chất lượng cạnh tranh của *toàn bộ kênh marketing* với các kênh của đối thủ. Phần đầu tiên của chương này sẽ khám phá bản chất của các kênh marketing, thiết kế kênh marketing và các quyết định về quản trị. Sau đó, chúng ta sẽ xem xét mảng phân phối vật chất – hay còn gọi là hậu cần – một lĩnh vực đang phát triển cực nhanh cả về tầm quan trọng lẫn độ phức tạp. Trong chương sau, chúng ta sẽ nghiên cứu kỹ lưỡng hơn về hai thành phần trung gian chính của kênh marketing: kênh bán lẻ và kênh bán buôn.

Chúng ta hãy bắt đầu bằng việc xem xét Uber – một dịch vụ đặt xe ô tô tăng trưởng nhanh chóng, dựa trên phần mềm ứng dụng đã xuất hiện ở nhiều thành phố trên thế giới trong thời gian gần đây. Uber đã đổi mới hoàn toàn các kênh giao thông đô thị, tạo ra một thách thức lớn đối với taxi truyền thống và các công ty cung cấp dịch vụ ô tô. Khi Uber phát triển, các đối thủ truyền thống buộc phải đổi mới hoặc có nguy cơ bị đẩy sang một bên.

UBER: TÁI ĐỊNH HÌNH HOÀN TOÀN CÁC KÊNH VẬN CHUYỂN THÀNH THỊ

Đây là một điều khá hy hữu. Nhưng đôi khi sự xuất hiện của một doanh nghiệp sẽ phá vỡ hoàn toàn phương thức phân phối một sản phẩm hay dịch vụ truyền thống. FedEx đã cách mạng hóa các kênh phân phối nhỏ lẻ, Amazon đã chuyển đổi hoàn toàn việc bán hàng trực tuyến, iTunes và iPod của Apple đã thay đổi cách thức phân phối nhạc. Giờ đây đến Uber – dịch vụ đặt xe dựa trên ứng dụng đang cách mạng hóa kênh vận chuyển đô thị. Sự tăng trưởng nhanh chóng của Uber đang cho các dịch vụ taxi và xe truyền thống thấy cách hãng này kiếm tiền bằng những chuyến xe thực. Chỉ trong 7 năm ngắn ngủi, Uber đã tăng cường hoạt động tại hàng trăm thành phố lớn ở 67 quốc gia, đạt hơn 10 tỷ đô-la phí vận chuyển hàng năm thông qua mạng lưới rộng lớn của công ty với hơn 1 triệu tài xế.

Tại sao nhiều khách hàng trên thế giới lại bỏ qua các hãng taxi truyền thống tốt và ủng hộ Uber? Tất

cả là vì sự tiện lợi và yên tâm. Khách hàng không còn phải bước ra những con đường tấp nập để vẫy một chiếc taxi. Thay vào đó, ứng dụng điện thoại thông minh của Uber cho phép hành khách đặt taxi hoặc limo ở gần mình nhất từ bất kỳ vị trí nào, sau đó theo dõi chiếc xe trên bản đồ khi nó đến gần. Ứng dụng Uber thông tin trước cho tài xế sự tính toán chính xác về giá cước vận chuyển tới điểm đến (thường ít hơn so với cách tính phí của taxi thông thường), loại bỏ sự phỏng đoán và không chắc chắn. Sau khi hoàn thành chuyến đi, hành khách chỉ cần bước ra và đi ngay. Uber sẽ tự động thanh toán với tài xế (bao gồm tiền boa) từ hành khách đã đăng ký trả trước với tài khoản Uber của họ, điều này giúp loại bỏ sự bất tiện và lúng túng thường xảy ra trong thời điểm thanh toán. Và quy trình này được thống nhất ở bất cứ đâu trên thế giới, từ San Francisco, London, Paris hoặc Abu Dhabi đến Ashville, Bắc Carolina hay Athens, Georgia.

Uber – dịch vụ đặt xe dựa trên ứng dụng đang tăng trưởng nhanh chóng và cách mạng hóa kênh vận chuyển trong các thành phố vòng quanh thế giới. Với sự phát triển của Uber, các hãng taxi truyền thống buộc phải đổi mới hoặc đối mặt với nguy cơ bị xóa sổ.

Hãy cùng so sánh trải nghiệm của người dùng Uber với trải nghiệm không chắc chắn và thường mang cảm giác bất an của người dùng taxi truyền thống. Một phóng viên đã mô tả việc phải xếp hàng chờ đợi tại điểm đón taxi, khi mà tài xế đang cố thuyết phục một hành khách khác – một người hoàn toàn xa lạ – chia sẻ chuyến taxi với anh ta để tăng giá của chuyến đi. Chiếc taxi cũ kỹ và bẩn thỉu với những chiếc ghế ngồi đã sờn rách. Trong suốt chuyến đi, tài xế taxi nói chuyện điện thoại bằng tiếng nước ngoài qua tai nghe, điều này gây lo ngại về sự an toàn khi tài xế bị mất tập trung trong khi đang lái xe trên đường phố đông nghịt. Người tài xế nói tiếng Anh rất kém và gần như không thể hiểu nổi. Người phóng viên chia sẻ: "Điều đó hóa ra lại là một điều tốt vì tôi không thể hiểu những gì anh ta cố nói khi anh ta xúc phạm tôi vì đã không cho anh ta số tiền boa mà anh ta muốn." Người phóng viên kết luận: "Tôi bước ra khỏi xe taxi trước cửa nhà và nhận ra mình không còn phải chịu đựng gã tài xế khó chịu này nữa. Uber đã thay đổi hoàn toàn cuộc sống của tôi, và tôi thề với Chúa, [ở bất cứ nơi nào có Uber], tôi sẽ không bao giờ gọi taxi truyền thống nữa."

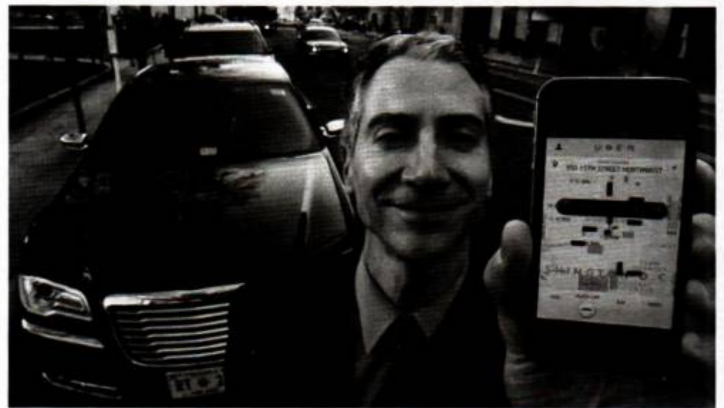
Các tài xế Uber có thể là người lái xe chuyên nghiệp từ hãng taxi truyền thống và công ty vận chuyển, hoặc là những người bình thường đang tìm kiếm các cuộc phiêu lưu nho nhỏ và một chút thu nhập thêm trong thời gian rảnh. Tất cả các tài xế Uber đều phải tham gia một buổi định hướng yêu cầu họ thành thạo ngôn ngữ phổ thông tại thị trường mà họ đang phục vụ, điều này đảm bảo họ có thể giao tiếp một cách hiệu quả với khách hàng. Các phương tiện của Uber ít nhất phải là những mẫu xe từ năm 2010 hoặc mới hơn, và các khách hàng có thể lựa chọn loại xe mà họ muốn, từ một chiếc Prius cho tới Mercedes S-Class. Hệ thống đánh giá hai chiều, trong đó tài xế đánh giá khách hàng và ngược lại, giúp cả hai phía điều chỉnh hành vi ứng xử một cách tốt nhất. Những tài xế bị đánh giá kém có thể phải đối mặt với nguy cơ bị từ chối bởi khách hàng trong tương lai; tương tự, những khách hàng bị đánh giá kém cũng có thể bị từ chối bởi các tài xế Uber – những người có thể chọn mức giá mà họ chấp nhận được.

Đổi mới đột phá của Uber đã mang đến làn gió mới cho một ngành công nghiệp đang khao khát sự

thay đổi. Các kênh vận chuyển trong đô thị từ lâu đã được đặc trưng bởi mối quan hệ độc quyền tập đoàn giữa các công ty taxi và chính quyền địa phương để đưa ra giá cước vận chuyển cao, kèm theo đó là dịch vụ kém và ít trách nhiệm. Như một giáo sư kinh tế đã chỉ ra, ngành công nghiệp taxi "đã quá chín muồi đối với những người muốn gia nhập [để khởi nghiệp] bởi vì mọi người đều ghét nó."

Giống như bất kỳ nhà đổi mới nào, một công ty mới thành lập như Uber phải đối mặt với một số thách thức lớn. Ví dụ, Uber bị chỉ trích vì việc kiểm soát lỏng lẻo chất lượng và độ an toàn của tài xế. Vì cho đến nay, công ty hoạt động mà không có sự giám sát của các cơ quan quản lý, không tuyển dụng trực tiếp tài xế (tất cả tài xế Uber đều ký hợp đồng độc lập) và không sở hữu bất kỳ chiếc xe nào (tất cả các phương tiện đều thuộc sở hữu của tài xế). Tuy nhiên, mặc dù một số thành phố đã thông qua pháp lệnh tạo thuận lợi cho hoạt động của Uber, những thành phố khác đang đề ra các quy định hạn chế mới và yêu cầu cấp phép hoặc thậm chí cấm hoàn toàn dịch vụ đặt xe từ Uber.

Uber cũng bị chỉ trích bởi các chính sách "định giá đột biến" – một cơ chế định giá không ổn định, thúc đẩy tăng giá cước khi cầu vượt quá cung, đôi khi dẫn đến giá cước cao đến mức kinh ngạc cùng những lời tố cáo về việc chặt chém giá từ khách hàng. Uber biện minh cho việc tăng giá bằng cách chỉ ra rằng họ tạo nguồn động lực cho nhiều tài xế để những người này có mặt trong những khoảng thời gian mà khách hàng cần họ nhất. Theo Uber, nếu một khách hàng phải trả giá cước cao hơn bình thường vì giá tăng đột biến, thì ngoài Uber ra họ sẽ không có sự lựa chọn nào khác. Hơn nữa, Uber sẽ thông báo trước cho hành khách về giá cước. Nếu không chấp nhận giá cước đó, họ có thể tìm một chiếc taxi khác, đi phương tiện công cộng hoặc đi bộ.



Uber cho phép hành khách đặt chiếc xe gần mình nhất từ bất kỳ vị trí nào bằng ứng dụng di động, sau đó theo dõi chiếc xe trên bản đồ khi nó đến gần.
PAUL J. RICHARDS/AFP/Getty Images

Thành công vượt trội của Uber đã thu hút lượng lớn đối thủ cạnh tranh, như Lyft, Gett, Carma và Curb. Ngay cả Google (chính là nhà đầu tư lớn của Uber) cũng đã sẵn sàng ra mắt dịch vụ gọi xe riêng, mà trong tương lai sẽ áp dụng phương tiện không người lái do Google phát triển. Nhưng Uber có rất nhiều lợi thế của kẻ tiên phong trên thị trường. Số lượng đặt xe của hãng này gấp 10 lần so với Lyft – đối thủ gần kề nhất, và Uber đang có thêm lượng khách hàng mới với tốc độ nhanh hơn.

Hơn nữa, ngay cả khi đang phải cạnh tranh gay gắt, Uber cũng ít phải lo ngại các đối thủ cùng mô hình hoạt động. Trên thực tế, càng có nhiều đối thủ chấp nhận mô hình mới thì càng có nhiều cuộc cách mạng về kênh phân phối sẽ phát triển và cạnh tranh với những kênh phân phối truyền thống, tạo cơ hội cho tất cả các nhà phát triển dịch vụ đặt xe mới. Thay vào đó, mô hình phân phối mới đặt ra mối đe dọa lớn nhất đối với các hãng taxi và cho thuê xe truyền thống – những công ty hiện đang mất cả khách hàng lẫn tài xế vào tay Uber cũng như các đối thủ cạnh tranh của hãng này.

Dựa trên sự thành công ở Mỹ, Uber hiện đang mở rộng nhanh chóng ở nước ngoài. Các thị trường lớn như Trung Quốc và Ấn Độ, đặc biệt hấp dẫn với một lượng lớn người dân không sở hữu xe riêng. Hiện Uber đang hoạt động tại 37 thành phố của Trung Quốc và có kế hoạch tập trung quanh 100 khu vực tàu điện ngầm lớn ở đất nước này trong vòng 12 tháng. Tuy nhiên, tại Trung Quốc, Uber phải cố bắt kịp công ty dẫn đầu thị trường – Didi Kuaidi, hiện đang hoạt động tại 360 thành phố và thị trấn của Trung Quốc. Tương tự, ở Ấn Độ, Uber phải cạnh tranh vị trí dẫn đầu thị trường với Ola.

Mặc dù có sự tăng trưởng bùng nổ nhưng cũng giống như những công ty đặt xe khác, Uber vẫn chưa sinh lãi. Tương tự như Facebook, Amazon và rất nhiều công ty mang tính cách mạng khác trong nền kinh tế dựa trên nền tảng internet ngày nay, mô hình hoạt động của công ty khởi nghiệp Uber là trước hết xây dựng một lượng người dùng lớn, sau đó mới tính đến việc kiếm tiền. Uber nắm giữ từ 20-30% giá cước mỗi chuyến. Phần còn lại sẽ trả cho tài xế. Nhưng Uber dành phần lớn lợi nhuận của họ vào việc mở rộng và quảng bá. Các nhà đầu tư vào Uber dường như rất tự tin. Uber đã huy động được hơn 10 tỷ đô-la vốn liên doanh và hiện có mức định giá hơn 62 tỷ đô-la, điều này khiến họ trở thành công ty công nghệ tư nhân có giá trị nhất thế giới.

Cơn sốt Uber thậm chí còn gây được sự chú ý trong các ngành công nghiệp khác. Có vẻ như hiện nay đã có các ứng dụng giống như Uber dành cho tất cả mọi thứ – ví dụ như giặt ủi và giặt khô (Washio), massage tại nhà (Zeel), dịch vụ giao hàng 24/7 (Postmates) và thậm chí rượu bia (Minibar). Trên thực tế, CEO Travis Kalanick của Uber nhận thấy các ứng dụng trong tương lai cho các dịch vụ Uber là không giới hạn, vượt qua cả việc chỉ đưa mọi người tới điểm đến. Một khi Uber xây dựng được một mạng lưới xe dày đặc trong mọi thành phố, Travis dự đoán công ty có thể sử dụng mạng lưới đó để vận chuyển mọi thứ, từ các gói hàng của những người bán hàng nhỏ lẻ tới thức ăn mang đi. Kalanick cho biết: "Một khi bạn đã cung cấp được dịch vụ vận chuyển trong vòng 5 phút, sẽ có rất nhiều thứ bạn có thể vận chuyển trong vòng 5 phút."[1]

KHÁI QUÁT MỤC TIÊU

Mục tiêu 12-1	Giải thích tại sao các doanh nghiệp sử dụng các kênh marketing và thảo luận về chức năng của các kênh này. **Chuỗi cung ứng và mạng lưới phân phối giá trị**
Mục tiêu 12-2	Thảo luận về cách thức các thành viên trong kênh tương tác và tổ chức để thực hiện công việc của kênh. **Hành vi và cách tổ chức kênh**
Mục tiêu 12-3	Nhận diện các kênh phân phối chính dành cho một doanh nghiệp. **Các quyết định trong việc thiết kế kênh**
Mục tiêu 12-4	Giải thích cách các doanh nghiệp lựa chọn, thúc đẩy và đánh giá các thành viên trong kênh. **Các quyết định quản trị kênh**
Mục tiêu 12-5	Thảo luận về bản chất và tầm quan trọng của hậu cần marketing và quản trị chuỗi cung ứng tích hợp. **Quản trị chuỗi cung ứng và hậu cần marketing**

CÂU CHUYỆN CỦA UBER CHO THẤY, chiến lược phân phối tốt có thể đóng góp mạnh mẽ vào giá trị khách hàng và tạo lợi thế cạnh tranh cho một doanh nghiệp. Thế nhưng các doanh nghiệp không thể tự mình mang lại giá trị cho khách hàng. Thay vào đó, họ phải hợp tác chặt chẽ với các doanh nghiệp khác trong một mạng lưới chuyển giao giá trị lớn hơn.

CHUỖI CUNG ỨNG VÀ MẠNG LƯỚI CHUYỂN GIAO GIÁ TRỊ

Lời tác giả: Đây là những thuật ngữ "đao to búa lớn" để diễn đạt một khái niệm hết sức đơn giản: Một doanh nghiệp không thể tự mình tạo ra giá trị khách hàng. Nó phải hợp tác với cả một mạng lưới đối tác rộng hơn để hoàn thành nhiệm vụ này. Bản thân các doanh nghiệp và thương hiệu không cạnh tranh trên thị trường, mà toàn bộ mạng lưới chuyển giao giá trị của họ thực hiện việc đó.

Việc sản xuất một sản phẩm hay dịch vụ rồi chuyển tới người mua đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng mối quan hệ không chỉ với người tiêu dùng, mà với cả các nhà cung cấp và đại lý bán hàng chủ chốt trong *chuỗi cung ứng* của doanh nghiệp đó. Chuỗi cung ứng này gồm những đối tác thượng tầng (upstream) và hạ tầng (downstream). Đối tác thượng tầng của doanh nghiệp là nhóm doanh nghiệp cung ứng nguyên vật liệu thô, bộ phận, linh kiện sản phẩm, thông tin tài chính và kiến thức chuyên môn cần thiết để tạo ra sản phẩm/dịch vụ. Tuy nhiên, lâu nay những người làm marketing thường tập trung vào phần hạ tầng của chuỗi cung ứng – các *kênh marketing* (hay kênh phân phối) trực tiếp phục vụ khách hàng. Các đối tác trong kênh marketing hạ tầng như đầu mối bán buôn, bán lẻ tạo nên mối liên kết trọng yếu giữa doanh nghiệp và khách hàng của họ.

Mạng lưới chuyển giao giá trị
Một mạng lưới bao gồm doanh nghiệp, nhà cung cấp, nhà phân phối và cuối cùng là khách hàng – những thành phần này "cộng tác" với nhau để thúc đẩy hiệu quả của toàn bộ hệ thống trong việc chuyển giao giá trị khách hàng.

Có lẽ thuật ngữ *chuỗi cung ứng* quá hạn hẹp, bởi nó chỉ đứng ở góc nhìn *sản xuất-và-bán hàng* của doanh nghiệp. Nó gợi ý rằng khi lập kế hoạch marketing, doanh nghiệp nên bắt đầu từ nguyên vật liệu thô, các yếu tố sản xuất đầu vào và năng suất của nhà xưởng. Có một thuật ngữ hợp lý hơn, đó là *chuỗi nhu cầu*, vì nó đứng ở góc nhìn *cảm nhận-và-phân phối* của thị trường. Dưới góc nhìn này, việc lập kế hoạch bắt đầu bằng việc nhận diện nhu cầu của khách hàng mục tiêu, từ đó doanh nghiệp phản hồi bằng cách tổ chức một chuỗi nguồn lực và hoạt động nhằm mục đích tạo ra giá trị khách hàng.

Thế nhưng, ngay cả góc nhìn chuỗi nhu cầu của một doanh nghiệp vẫn có thể quá hạn hẹp vì nó cần góc nhìn theo từng bước thông suốt về các hoạt động mua hàng-sản xuất-tiêu thụ. Song hầu hết các doanh nghiệp lớn hiện nay đều thiết lập và quản lý một mạng lưới cung ứng giá trị phức tạp, xuyên suốt. Như đã đề cập trong Chương 2, **mạng lưới cung ứng giá trị** dành cho doanh nghiệp, nhà cung cấp, nhà phân phối và cuối cùng là khách hàng – những thành phần "cộng tác" với nhau để thúc đẩy hiệu quả của toàn bộ hệ thống. ✱Ví dụ, Pepsi tạo ra những thức uống tuyệt vời. Nhưng để sản xuất và tung ra thị trường một trong những dòng sản phẩm của công ty – cola cổ điển – Pepsi phải quản

lý một mạng lưới nhân viên khổng lồ trong công ty, từ nhân viên marketing và bán hàng cho đến nhân viên tài chính và vận hành. Công ty cũng phải phối hợp nỗ lực của hàng nghìn nhà cung cấp, đóng chai, bán lẻ khác nhau, từ Kroger và Walmart tới Papa John Pizza, các công ty quảng cáo, cũng như nhiều công ty dịch vụ marketing khác. Toàn bộ mạng lưới phải hoạt động cùng nhau để tạo ra giá trị khách hàng và thiết lập một định vị thương hiệu "Pepsi: Live for Now" (Pepsi: Sống cho hiện tại).



✱Mạng lưới chuyển giao giá trị: Chỉ với việc sản xuất và marketing một sản phẩm Cola, Pepsi phải quản lý một mạng lưới rất lớn, bao gồm các nhân viên trong công ty cộng thêm hàng nghìn nhà cung cấp, đóng chai, bán lẻ và các hãng marketing, họ làm việc cùng nhau để tạo nên giá trị khách hàng và thiết lập định vị thương hiệu "Pepsi: Live for Now" (Pepsi: Sống cho hiện tại).
AP Images

Chương này tập trung vào các kênh marketing – phần hạ tầng của mạng lưới chuyển giao giá trị. Chúng ta sẽ xem xét 4 câu hỏi lớn liên quan đến kênh marketing: Bản chất của các kênh marketing là gì và tại sao chúng lại quan trọng? Các doanh nghiệp trong một kênh tương tác và tổ chức như thế nào để vận hành kênh đó? Doanh nghiệp sẽ gặp phải những vấn đề gì khi thiết kế và quản lý các kênh của mình? Quản trị phân phối vật chất và quản trị chuỗi cung ứng đóng vai trò gì trong việc thu hút và làm hài lòng khách hàng? Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét các vấn đề về kênh marketing từ góc nhìn của nhà bán lẻ và nhà bán buôn.

Bản chất và tầm quan trọng của các kênh marketing

Lời tác giả: Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét phần cấu trúc hạ tầng của mạng lưới chuyển giao giá trị – các tổ chức kênh marketing liên kết doanh nghiệp với khách hàng. Để hiểu giá trị của chúng, bạn hãy tưởng tượng cuộc sống sẽ thế nào nếu thiếu những nhà bán lẻ, ví dụ như các cửa hàng tạp hóa hay siêu thị nhỏ.

Rất ít nhà sản xuất trực tiếp bán sản phẩm cho người sử dụng cuối cùng. Thay vào đó, hầu hết họ đều sử dụng các bên trung gian để đưa sản phẩm đến thị trường. Họ cố gắng gây dựng một **kênh marketing** (hay **kênh phân phối**) – một tập hợp các tổ chức phụ thuộc lẫn nhau, sẵn sàng đáp ứng nhu cầu sử dụng hoặc tiêu thụ của người tiêu dùng hoặc khách hàng doanh nghiệp.

Các quyết định về kênh marketing của một doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến mọi quyết định marketing khác. Giá cả phụ thuộc vào việc doanh nghiệp có hợp tác với chuỗi cửa hàng giảm giá toàn quốc, có sử dụng các cửa hàng chuyên dụng chất lượng cao, hoặc có bán hàng trực tuyến cho người tiêu dùng hay không. Các quyết định về bộ máy kinh doanh và truyền thông của doanh nghiệp phụ thuộc vào việc những đối tác của họ cần được thuyết phục, huấn luyện, thúc

Kênh marketing (hay kênh phân phối)
Một tập hợp các tổ chức phụ thuộc lẫn nhau giúp sản phẩm/dịch vụ sẵn sàng đáp ứng nhu cầu sử dụng hoặc tiêu thụ của người tiêu dùng hay khách hàng doanh nghiệp.

đẩy và hỗ trợ ở mức nào. Việc một doanh nghiệp có phát triển hoặc giành được sản phẩm mới hay không có thể phụ thuộc vào việc những sản phẩm đó phù hợp như thế nào với khả năng của các thành viên cùng kênh khác.

Các doanh nghiệp thường hiếm khi chú ý tới những kênh phân phối của mình – đôi khi việc này gây ra tổn thất đáng tiếc. Trái lại, nhiều doanh nghiệp lại sử dụng các hệ thống phân phối sáng tạo để đạt được lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp Rent-A-Car đã cách mạng hóa ngành cho thuê xe hơi bằng cách đặt văn phòng bên ngoài các sân bay. Apple "đánh thức" ngành bán lẻ âm nhạc bằng cách bán các bản nhạc dành cho iPod thông qua internet trên iTunes. Chính hệ thống phân phối sáng tạo, đầy ấn tượng của FedEx đã giúp họ dẫn đầu thị trường chuyển phát nhanh. Và Amazon.com đã thay đổi mãi mãi diện mạo ngành bán lẻ và trở thành Walmart của internet bằng cách bán mọi thứ mà không cần đến các cửa hàng vật lý.

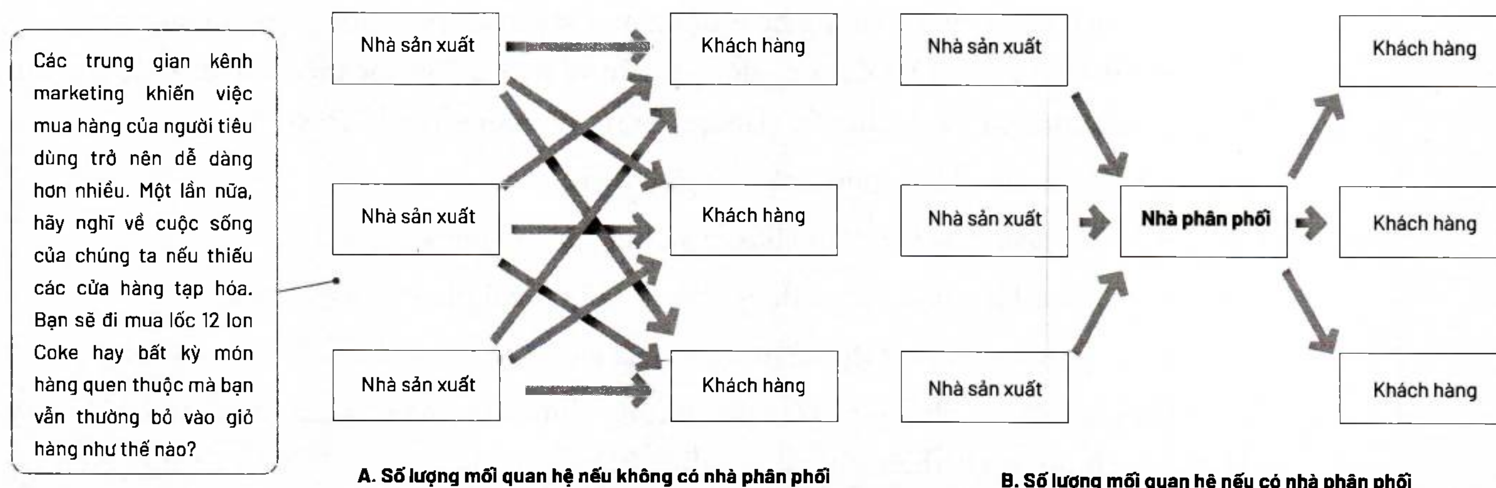
Các quyết định về kênh phân phối thường liên quan tới những cam kết lâu dài với các doanh nghiệp khác. Ví dụ, những công ty như Ford, McDonald, HP có thể dễ dàng thay đổi chương trình quảng cáo, truyền thông hay định giá. Họ có thể loại bỏ sản phẩm cũ và sản xuất những mẫu mới theo nhu cầu thị trường. Nhưng một khi đã thiết lập các kênh phân phối thông qua hợp đồng với các bên mua nhượng quyền thương hiệu, đại lý độc lập hay nhà bán lẻ lớn, nếu tình hình biến động, họ cũng không thể thay thế những kênh này bằng các cửa hàng hay trang web thuộc sở hữu của mình. Do vậy, ban quản trị phải thiết kế kênh phân phối một cách cẩn trọng, với tầm nhìn bao quát tình hình kinh doanh của cả hiện tại lẫn tương lai.

Cách thức các thành viên trong kênh marketing tạo ra giá trị

Tại sao các nhà sản xuất lại chuyển một phần công việc bán hàng cho các đối tác cùng kênh? Xét cho cùng, làm như vậy nghĩa là từ bỏ một vài sự kiểm soát đối với cách thức bán và đối tượng mua sản phẩm của họ. Nhà sản xuất sử dụng các trung gian vì họ đạt hiệu quả cao hơn trong việc đưa hàng hóa tới thị trường mục tiêu. Thông qua các mối quan hệ, kinh nghiệm, sự chuyên môn hóa và quy mô hoạt động của mình, các trung gian thường đem lại cho doanh nghiệp nhiều lợi ích hơn so với việc doanh nghiệp tự thực hiện.

✱Hình 12.1 cho thấy mức độ hiệu quả của việc sử dụng các trung gian. Hình 12.1A cho thấy 3 nhà sản xuất, mỗi nhà sản xuất sử dụng phương thức marketing trực tiếp để tiếp cận 3 khách hàng. Hệ thống này đòi hỏi 9 mối quan hệ khác nhau. Hình 12.1B cho thấy 3 nhà sản xuất làm việc thông qua một nhà phân phối là đầu mối liên hệ với 3 khách hàng kia. Hệ thống này chỉ đòi hỏi 6 mối quan hệ. Theo cách này, các trung gian cắt giảm khối lượng công việc cần thực hiện bởi cả nhà sản xuất lẫn người tiêu dùng.

Hình 12.1 Việc bổ sung nhà phân phối làm giảm số lượng giao dịch kênh



Từ quan điểm của hệ thống kinh tế, vai trò của các trung gian marketing là chuyển đổi tập hợp chủng loại sản phẩm mà nhà sản xuất làm ra thành tập hợp chủng loại sản phẩm mà người tiêu dùng cần. Nhà sản xuất làm ra tập hợp sản phẩm hạn chế về chủng loại với số lượng lớn, nhưng người tiêu dùng lại muốn tập hợp sản phẩm đa dạng về chủng loại với số lượng nhỏ. Các thành viên kênh marketing mua số lượng lớn từ nhiều nhà sản xuất rồi chia nhỏ chúng thành tập hợp đa dạng hơn về chủng loại như mong muốn của người tiêu dùng.

Ví dụ, Unilever sản xuất hàng triệu bánh xà phòng rửa tay Lever 2000 mỗi tuần, nhưng mỗi lần bạn chỉ mua một vài bánh. Thế nên, hãng bán lẻ các mặt hàng giảm giá, thực phẩm, thuốc men như Kroger, Walgreens, Target mua lại hàng xe tải xà phòng Lever 2000 về bán trong cửa hàng của mình. Đến lượt bạn, khi cần, bạn có thể chỉ mua một bánh xà phòng Lever 2000 cùng một xe đẩy chứa các món linh tinh như kem đánh răng, dầu gội đầu cùng nhiều sản phẩm cần thiết khác. Do đó, doanh nghiệp trung gian đóng vai trò rất quan trọng trong việc tương thích cung-cầu.

Bằng cách đưa sản phẩm/dịch vụ đến với khách hàng, các thành viên trong kênh marketing đã tạo thêm giá trị khi nối liền khoảng cách về thời gian, địa điểm, quyền sở hữu sản phẩm/dịch vụ với người tiêu thụ. Các thành viên của kênh marketing thực hiện nhiều chức năng then chốt. Một số giúp hoàn tất giao dịch mua bán:

- *Thông tin:* Thu thập và phân phối thông tin nghiên cứu marketing, thông tin hữu ích về các yếu tố và ảnh hưởng trong môi trường marketing cần thiết cho việc lập kế hoạch và thúc đẩy trao đổi.
- *Truyền thông:* Phát triển và lan truyền những thông điệp truyền thông có sức thuyết phục về sản phẩm/dịch vụ.

- *Mối quan hệ:* Tìm kiếm và giao tiếp với những người mua tiềm năng.
- *Cân đối:* Định hình và điều chỉnh sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu của người mua, bao gồm cả những hoạt động như sản xuất, phân loại, lắp ráp, đóng gói.
- *Thương lượng:* Đạt được sự đồng thuận về mức giá và các điều khoản khác cho sản phẩm/dịch vụ để chuyển giao quyền sở hữu sản phẩm/dịch vụ đó.

Các chức năng khác giúp hoàn tất giao dịch:

- *Phân phối vật chất:* Vận chuyển và lưu trữ hàng hóa.
- *Tài trợ:* Huy động và sử dụng vốn để chi trả chi phí vận hành kênh.
- *Tiếp nhận rủi ro:* Tiếp nhận rủi ro của việc thực hiện phần việc trong kênh.

Câu hỏi đặt ra không phải là liệu những chức năng này có cần được thực hiện hay không – chúng nhất thiết phải được thực hiện – mà là ai sẽ thực hiện chúng. Nếu đó là nhà sản xuất thì chi phí sẽ tăng lên và do đó, giá bán sẽ cao hơn. Khi một số chức năng được chuyển cho trung gian, chi phí của nhà sản xuất và giá bán có thể giảm, nhưng phía trung gian phải lấy phí nhiều hơn để trang trải chi phí hoạt động của họ. Khi phân chia công việc trong kênh phân phối, các chức năng khác nhau nên được giao cho những thành viên có khả năng tạo thêm nhiều giá trị nhất trong tương quan với chi phí bỏ ra.

Số lượng cấp độ kênh

Doanh nghiệp có thể thiết kế các kênh phân phối của mình để đưa sản phẩm/dịch vụ tới khách hàng theo nhiều cách thức khác nhau. Mỗi **cấp độ kênh** là một lớp trung gian marketing thực hiện một phần việc nào đó trong quá trình đưa sản phẩm và khả năng sở hữu chúng đến gần người tiêu dùng cuối cùng hơn. Vì cả nhà sản xuất lẫn người tiêu dùng cuối cùng đều thực hiện một phần việc nhất định nên họ cũng được coi là một bộ phận của mọi kênh phân phối.

Số lượng cấp độ trung gian chính là *độ dài* của một kênh. ✱Hình 12.2 thể hiện độ dài khác nhau của cả kênh người tiêu dùng lẫn doanh nghiệp. Hình 12.2A thể hiện một số kênh phân phối tới người tiêu dùng với độ dài khác nhau. Kênh 1, **kênh marketing trực tiếp**, không có tầng trung gian, trong đó doanh nghiệp trực tiếp bán hàng cho người tiêu dùng. Ví dụ, Mary Kay Cosmestics và Amway bán sản phẩm thông qua các nhóm bán hàng tại nhà và văn phòng cũng như các trang web trực tuyến và phương tiện truyền thông xã hội; những công ty như hãng bảo hiểm GEICO và Omaha Steaks bán trực tiếp tới khách hàng thông qua các kênh internet, di

Cấp độ kênh
Lớp trung gian thực hiện một số công việc trong khâu đưa sản phẩm và khả năng sở hữu chúng đến gần hơn người tiêu dùng cuối cùng hơn.

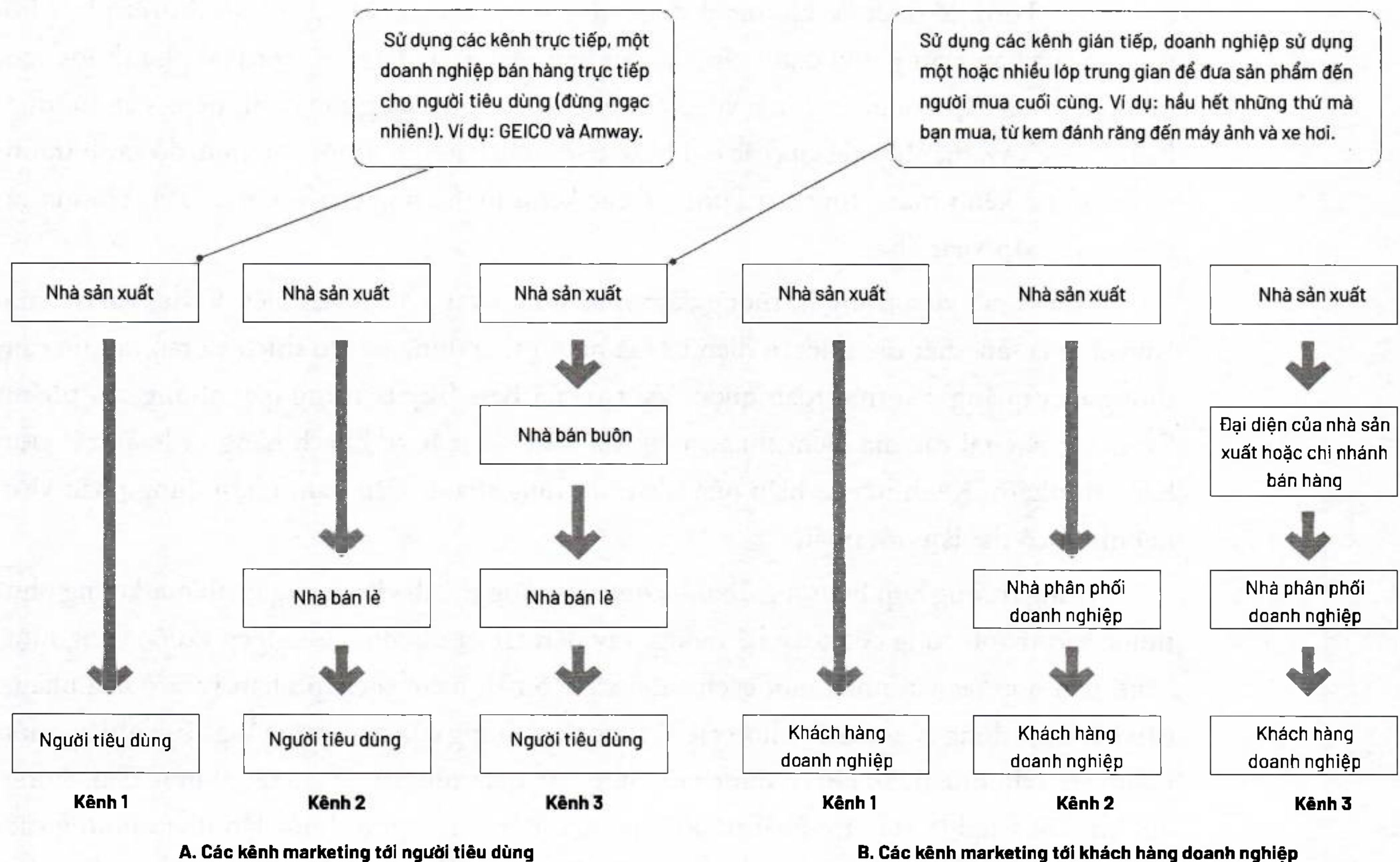
Kênh marketing trực tiếp
Kênh marketing không có các cấp độ trung gian.

Kênh marketing gián tiếp
Kênh marketing bao gồm một hoặc nhiều cấp độ trung gian.

động và điện thoại. Các kênh còn lại trong Hình 12.2A là **kênh marketing gián tiếp**, gồm một hoặc nhiều cấp độ trung gian.

Hình 12.2B thể hiện một số kênh phân phối tới khách hàng doanh nghiệp phổ biến. Người làm marketing có thể huy động chính đội ngũ bán hàng của mình để bán trực tiếp cho khách hàng doanh nghiệp. Hoặc họ có thể bán cho nhiều dạng trung gian khác nhau, sau đó các trung gian này sẽ bán lại cho khách hàng. Đôi khi chúng ta cũng gặp các kênh marketing tới khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp với nhiều cấp độ hơn nữa, nhưng số này không nhiều. Từ quan điểm của nhà sản xuất, số lượng cấp độ nhiều hơn đồng nghĩa với quyền kiểm soát ít hơn và kênh sẽ phức tạp hơn. Thêm nữa, tất cả các tổ chức tham gia kênh marketing đều được liên kết bởi một số dạng *dòng chảy*, bao gồm *dòng vật chất* của sản phẩm, *dòng chảy quyền sở hữu, dòng chảy thanh toán, dòng chảy thông tin* và *dòng chảy truyền thông*. Những dòng này có thể khiến các kênh chỉ có một hoặc vài cấp độ trở nên hết sức phức tạp.

✱Hình 12.2 Các kênh marketing tới khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp



HÀNH VI VÀ TỔ CHỨC KÊNH

Lời tác giả: Các kênh được tạo thành không chỉ bằng khung và mũi tên trên giấy tờ. Chúng là các hệ thống hành vi được hình thành bởi nhiều doanh nghiệp, con người thực tương tác với nhau để đạt được mục tiêu riêng lẫn chung. Cũng như các nhóm người, đôi khi các thành viên trong kênh hợp tác tốt với nhau, đôi khi thì không.

Các kênh phân phối không chỉ là tập hợp đơn giản của nhiều doanh nghiệp gắn kết với nhau bằng những dòng chảy. Chúng là hệ thống hành vi phức tạp, trong đó con người và doanh nghiệp tương tác để đạt được mục tiêu cá nhân, mục tiêu doanh nghiệp và mục tiêu của toàn thể hệ thống. Một số hệ thống kênh chỉ bao gồm các tương tác không chính thức giữa những doanh nghiệp được tổ chức một cách lỏng lẻo. Số khác cấu thành từ các hình thức tương tác chính thức dưới sự dẫn dắt của những cơ cấu tổ chức chặt chẽ. Hơn nữa, các hệ thống kênh không cố định; khi các dạng trung gian mới xuất hiện, toàn thể hệ thống sẽ phát triển hơn. Ở đây chúng ta chỉ xem xét hành vi trong kênh marketing và cách các thành viên tổ chức để thực hiện công việc của toàn hệ thống.

Hành vi trong kênh marketing

Một kênh marketing cấu thành từ những doanh nghiệp hợp tác với nhau vì lợi ích chung. Các thành viên trong hệ thống đều phụ thuộc lẫn nhau. Ví dụ, một đại lý xe Ford phụ thuộc vào Ford để thiết kế những chiếc xe đáp ứng nhu cầu khách hàng, thuyết phục họ mua xe của hãng cũng như cung cấp dịch vụ hậu mãi. Các đại lý xe Ford lại phụ thuộc vào nhau để cung cấp sản phẩm/dịch vụ chất lượng tốt nhằm nâng cao danh tiếng của thương hiệu. Thực vậy, thành công của các đại lý xe Ford độc lập phụ thuộc vào mức độ cạnh tranh của toàn bộ kênh marketing của Ford với các kênh marketing của Toyota, GM, Honda và nhiều nhà sản xuất khác.

Mỗi thành viên trong hệ thống đảm nhiệm một vai trò chuyên biệt. Ví dụ, vai trò của Samsung là sản xuất các thiết bị điện tử mà người tiêu dùng sẽ yêu thích và tạo ra nhu cầu thông qua quảng cáo trên toàn quốc. Vai trò của Best Buy là trưng bày những sản phẩm Samsung này tại các địa điểm thuận tiện, trả lời thắc mắc từ khách hàng và hoàn tất việc bán sản phẩm. Kênh này sẽ hiệu quả nhất khi từng thành viên đảm nhận đúng phần việc mà mình có thể làm tốt nhất.

Trong trường hợp lý tưởng, thành công của từng thành viên trong kênh marketing phụ thuộc vào thành công của toàn hệ thống, vậy nên tất cả các doanh nghiệp thuộc cùng một kênh nên hợp tác với nhau một cách suôn sẻ. Họ nên hiểu và chấp nhận vai trò của nhau, gắn kết hoạt động của nhau và hợp tác vì mục tiêu chung của toàn hệ thống. Tuy nhiên, mỗi thành viên thường hiếm khi có được tầm nhìn bao quát như vậy. Hợp tác vì mục tiêu chung đôi khi đồng nghĩa với việc phải từ bỏ mục tiêu riêng. Dù phụ thuộc lẫn nhau nhưng các thành viên trong cùng hệ thống thường hoạt động đơn lẻ vì lợi ích trước mắt cao nhất cho

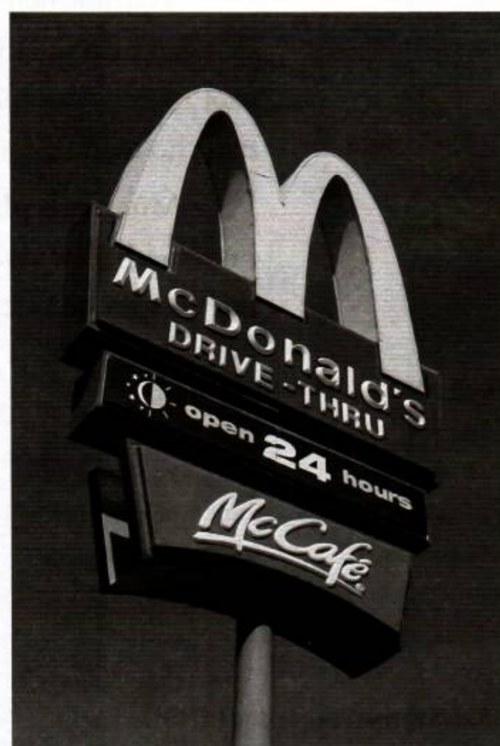
bản thân. Họ thường bất đồng về việc ai nên làm gì và vì phần thưởng gì. Những bất đồng về mục tiêu, vai trò và phần thưởng đó sẽ tạo nên **xung đột trong kênh marketing**.

Xung đột ngang xảy ra giữa các doanh nghiệp cùng cấp độ trong kênh marketing. Ví dụ, một đại lý xe Ford ở Chicago phàn nàn rằng một đại lý khác trong thành phố "cướp" khách hàng của họ bằng việc đưa ra mức giá quá thấp hoặc quảng cáo vượt khỏi phạm vi được chỉ định. Hoặc một cửa hàng nhượng quyền kinh doanh của Holiday Inn. phàn nàn về một cửa hàng Holiday Inn. khác "chặt chém" khách hàng, cung cấp dịch vụ tệ, làm tổn hại hình ảnh Holiday Inn. nói chung.

Xung đột trong kênh marketing
Sự bất đồng giữa các thành viên trong kênh marketing về mục tiêu, vai trò và phần thưởng – ai nên làm việc gì và nhận được phần thưởng gì.

Xung đột dọc, xảy ra giữa các cấp độ khác nhau trong cùng kênh marketing, thường xuất hiện nhiều hơn so với xung đột ngang. ✱Ví dụ, trong những năm gần đây, McDonald's đã phải đối mặt với xung đột trong hệ thống 3.100 cửa hàng nhượng quyền của họ:[2]

> Những khảo sát gần đây của các chủ sở hữu nhượng quyền McDonald's đã phản ánh sự bất mãn đáng kể của bên nhận nhượng quyền với tập đoàn này. Một số xung đột bắt nguồn từ sự trì trệ về doanh số toàn hệ thống trong những năm gần đây, điều khiến cả hai bên căng thẳng hơn. Những xung đột cơ bản nhất là về tài chính. McDonald's kiếm tiền từ tiền bản quyền nhượng quyền dựa trên tổng doanh số của hệ thống. Ngược lại, những người được nhượng quyền kiếm tiền từ lợi nhuận – những gì còn lại sau khi trả chi phí của họ. Để đảo ngược tình hình doanh số sụt giảm, McDonald's đã tăng cường tập trung vào việc giảm giá mạnh, một chiến lược làm tăng doanh số của công ty nhưng làm giảm lợi nhuận của bên nhận nhượng quyền. Bên nhận nhượng quyền cũng phàn nàn về việc phải thêm các món thực đơn phổ biến nhưng phức tạp hơn, ví dụ như burger tùy chọn, đồ uống McCafe và bữa sáng cả ngày – những thứ giúp tăng tốc độ tăng trưởng hàng đầu cho McDonald's, nhưng tốn thêm chi phí chuẩn bị, thiết bị và chi phí nhân sự cho bên được nhượng quyền, đồng thời làm giảm tốc độ phục vụ. McDonald's cũng đã yêu cầu bên được nhượng quyền thực hiện những nâng cấp và đại tu nhà hàng khá tốn kém. Tóm lại, mặc dù gần đây doanh số của McDonald's tăng nhưng bên được nhượng quyền vẫn bất mãn. Các cuộc khảo sát gần đây nhất đánh giá mối quan hệ nhượng quyền của McDonald's hiện tại ở mức thấp nhất mọi thời đại (1,81 trên 5), với thang đo từ "thỏa đáng" tới "tệ". Điều đó thật đáng lo ngại cho McDonald's, khi các chủ sở hữu nhượng quyền của họ điều hành tới 90% số nhà hàng của công ty. Các nghiên cứu cho thấy một mối liên hệ rất lớn giữa sự hài lòng của bên nhận nhượng quyền và dịch vụ khách hàng.



✱Xung đột trong kênh marketing: Mức độ không hài lòng cao từ bên được nhượng quyền gây ra mối lo ngại đối với McDonald's. Các chủ sở hữu nhượng quyền của họ điều hành tới 90% địa điểm nhà hàng của công ty và có một mối liên hệ rất lớn giữa sự hài lòng của bên nhận nhượng quyền với dịch vụ khách hàng.
© Greg Balfour Evans/Alamy

Một số xung đột trong kênh marketing xuất hiện ở dạng cạnh tranh lành mạnh. Sự cạnh tranh này tốt cho toàn hệ thống; không có nó, kênh marketing có thể trở nên thụ động và không được cải tiến. Ví dụ, xung đột của McDonald's với bên được nhượng quyền có thể đại diện cho kiểu cho-và-nhận thông thường đối với quyền lợi tiềm năng của các đối tác trong kênh. Nhưng mâu thuẫn nghiêm trọng kéo dài có thể gây hại đến hiệu quả của toàn bộ hệ thống và gây ra tổn thất lâu dài cho các mối quan hệ trong hệ thống. McDonald's nên quản lý xung đột trong kênh marketing của mình một cách cẩn trọng, tránh sự việc vượt quá tầm kiểm soát.

Hệ thống marketing dọc

Để kênh marketing hoạt động hiệu quả, vai trò của từng thành viên trong kênh đó phải chuyên biệt, và mâu thuẫn trong kênh phải được quản lý. Toàn bộ hệ thống sẽ hoạt động tốt hơn nếu bao gồm một doanh nghiệp, đại diện hay bộ máy lãnh đạo có quyền chỉ định công việc cũng như quản lý mâu thuẫn.

Từ trước đến nay, *kênh phân phối truyền thống* vốn thiếu sự lãnh đạo và quyền lực, thường dẫn đến mâu thuẫn tiêu cực và hiệu quả kém. Một trong những bước phát triển lớn nhất trong suốt những năm qua chính là sự xuất hiện của hệ thống marketing dọc, tạo ra quyền lực lãnh đạo cho toàn hệ thống. ✱Hình 12.3 so sánh hai cách bố trí kênh marketing vừa nêu.

Một **kênh phân phối thông thường** bao gồm một hoặc nhiều nhà sản xuất, nhà bán buôn và bán lẻ độc lập. Mỗi đơn vị là một tổ chức kinh doanh riêng lẻ luôn tìm cách tối đa hóa lợi nhuận của mình, thậm chí bằng cách đánh đổi lợi ích của toàn hệ thống. Không thành viên nào nắm giữ nhiều kiểm soát đối với các thành viên khác, và không có phương thức chính thức nào để chỉ định vai trò cũng như cách giải quyết mâu thuẫn nảy sinh.

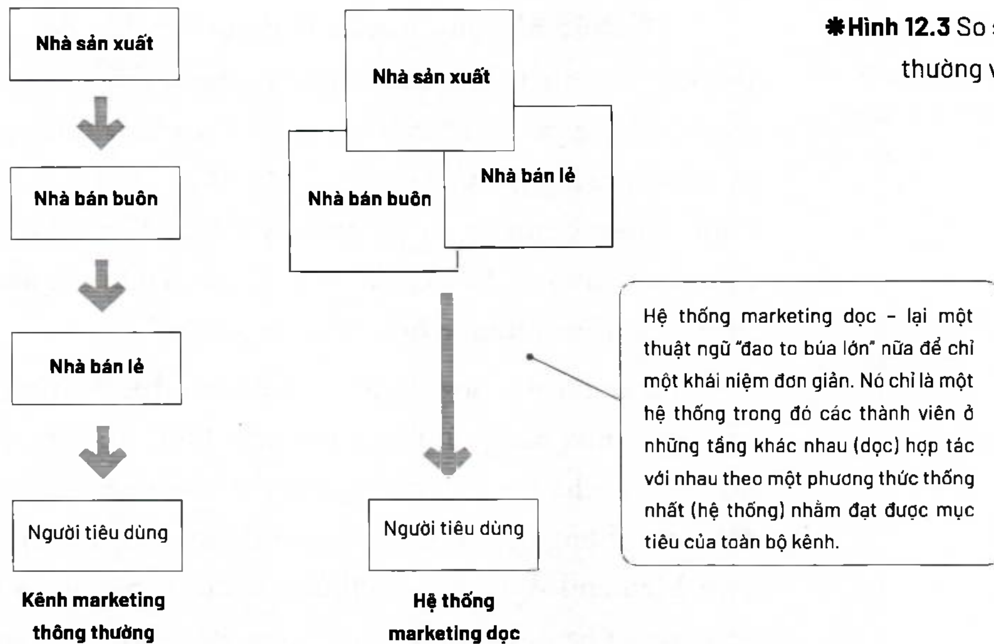
Ngược lại, một **hệ thống marketing dọc** (Vertical marketing system – VMS) cấu thành từ các nhà sản xuất, nhà bán buôn và bán lẻ hoạt động như một hệ thống đồng nhất. Một thành viên trong VMS nắm quyền kiểm soát kênh thông qua việc sở hữu các thành viên khác, ký hợp đồng với họ hoặc nắm giữ nhiều quyền lực tới mức tất cả đều phải hợp tác. Thành viên này có thể là nhà sản xuất, nhà bán buôn hoặc nhà bán lẻ.

Bây giờ, chúng ta sẽ thảo luận về 3 hình thức VMS chính: *tập đoàn, hợp đồng* và *được quản lý*. Mỗi hình thức sử dụng những phương thức khác nhau để thiết lập quyền lãnh đạo và quyền lực trong hệ thống.

Kênh phân phối thông thường
Kênh marketing bao gồm một hoặc nhiều nhà sản xuất, nhà bán buôn và bán lẻ độc lập, mỗi đơn vị là một tổ chức kinh doanh luôn tìm cách tối đa hóa lợi nhuận của mình, thậm chí bằng cách đánh đổi lợi nhuận của toàn hệ thống.

Hệ thống marketing dọc (VMS)
Kiểu cấu trúc kênh trong đó nhà sản xuất, nhà bán buôn và bán lẻ hoạt động như một hệ thống đồng nhất.

VMS tập đoàn
Hệ thống marketing dọc phối hợp các bước kế tiếp nhau của quy trình sản xuất và phân phối dưới một quyền sở hữu duy nhất – quyền lãnh đạo toàn hệ thống được thiết lập thông qua quyền sở hữu chung.



Hình 12.3 So sánh kênh phân phối thông thường với hệ thống marketing dọc

VMS tập đoàn

VMS tập đoàn hợp nhất các bước kế tiếp nhau của hoạt động sản xuất và phân phối dưới một quyền sở hữu duy nhất. Sự phối hợp và quản lý xung đột đạt được thông qua các kênh tổ chức thông thường. Ví dụ, công ty kinh doanh tạp hóa khổng lồ Kroger sở hữu và điều hành 40 cơ sở sản xuất – 18 xưởng sữa, 10 xưởng bánh kẹo, 5 xưởng sản xuất hàng tạp hóa, 3 xưởng đồ uống, 2 xưởng pho-mát và 2 xưởng thịt. Những cơ sở này thâu tóm 40% trong số hơn 14.000 nhãn hiệu riêng xuất hiện trên các kệ siêu thị của họ.[3]

Tương tự, hãng kính Luxottica không mấy nổi tiếng ở Ý nhưng lại chính là nơi sản xuất ra nhiều thương hiệu kính mắt nổi tiếng – bao gồm các thương hiệu của chính họ là Ray-Ban, Oakley, Persol và Vogue Eyewear lẫn các thương hiệu đã đăng ký bản quyền như Burberry, Chanel, Polo Ralph Lauren, Dolce & Gabbana, DKNY, Prada, Versace và Michael Kors. Sau đó, hãng quản lý các thương hiệu này thông qua một số chuỗi cửa hàng kính mắt lớn nhất thế giới như LensCrafters, Pearle Vision, Sunglass Hut, Target Optical, Sears Optical – cũng thuộc quyền sở hữu của Luxottica. Tóm lại, nhờ liên kết dọc, Luxottica nắm tới 60-80% thị trường kính mắt tại Mỹ.[4]

VMS theo hợp đồng

VMS theo hợp đồng cấu thành từ các doanh nghiệp độc lập nằm ở các cấp độ khác nhau của quá trình sản xuất và phân phối. Họ bắt tay nhau thông qua các hợp đồng nhằm đạt được sức ảnh hưởng kinh tế hoặc doanh số tốt hơn so với khi hoạt động riêng lẻ. Các thành viên trong hệ thống này hợp tác với nhau và quản lý mâu thuẫn thông qua thỏa thuận hợp đồng.

VMS theo hợp đồng
Một hệ thống marketing dọc trong đó các doanh nghiệp độc lập ở những khâu sản suất và phân phối khác nhau cùng hợp tác thông qua hợp đồng.

Tổ chức nhượng quyền
Một hệ thống marketing dọc theo hợp đồng trong đó một thành viên của kênh, được gọi là bên nhượng quyền thương hiệu, kết nối một vài công đoạn trong quá trình sản xuất-phân phối sản phẩm/dịch vụ.

Tổ chức nhượng quyền là dạng liên kết dọc theo hợp đồng thường thấy nhất. Một thành viên trong hệ thống – gọi là *bên nhượng quyền* – đóng vai trò kết nối các công đoạn khác nhau trong quy trình sản xuất-phân phối. Chỉ riêng tại Mỹ đã có khoảng 800.000 cửa hàng được nhượng quyền trị giá 994 tỷ đô-la. Các nhà phân tích toàn ngành ước tính cứ 12 cửa hàng bán lẻ lại có một cửa hàng kinh doanh theo hình thức nhượng quyền thương hiệu.[5]

Hầu như mọi loại hình kinh doanh đều có hình thức này – từ nhà nghỉ, nhà hàng tới trung tâm nha khoa, dịch vụ hẹn hò, tư vấn hôn nhân, nhà tang lễ, trung tâm thể dục thẩm mỹ và vận chuyển. ✱Ví dụ, thông qua nhượng quyền thương mại, công ty vận chuyển Two Men and A Truck – "Những người vận chuyển tận tâm" – đã phát triển nhanh chóng từ một công việc làm thêm của hai cậu học sinh trung học trở thành một hệ thống toàn cầu với 380 địa điểm nhượng quyền, đạt mức tăng trưởng đáng kể trong 6 năm và đã hoàn thành hơn 5,5 triệu lượt vận chuyển.[6]



✱Hệ thống nhượng quyền: Thông qua việc nhượng quyền, Two Men and a Truck - "Những người vận chuyển tận tâm" - đã phát triển nhanh chóng từ một công việc làm thêm của hai cậu học sinh trung học trở thành một hệ thống toàn cầu với 380 địa điểm nhượng quyền cùng sự tăng trưởng đáng ghi nhận trong 6 năm qua.
Two Men and a Truck International

Có 3 loại nhượng quyền thương mại. Loại đầu tiên là *hệ thống nhượng quyền bán lẻ do nhà sản xuất bảo trợ*, ví dụ như Ford và mạng lưới đại lý nhượng quyền độc lập. Loại thứ hai là *hệ thống nhượng quyền bán buôn do nhà sản xuất bảo trợ* – ví dụ như Coca-Cola cấp phép cho các nhà đóng chai (bán buôn) tại những thị trường khác nhau trên thế giới mua siro Coca-Cola đậm đặc rồi đóng chai và bán thành phẩm cho các nhà bán lẻ tại địa phương. Loại thứ ba là *hệ thống nhượng quyền thương mại bán lẻ do doanh nghiệp dịch vụ bảo trợ*, ví dụ như hệ thống của Burger King với hơn 12.000 nhà hàng nhượng quyền được điều hành trên khắp thế giới. Các ví dụ khác có thể được tìm thấy trong mọi lĩnh vực từ cho thuê ô tô (Hertz, Avis), các nhà bán lẻ hàng may mặc (The Athlete's Foot, Plato's Closet) và nhà nghỉ (Holiday Inn, Hampton Inn) tới giáo dục bổ túc (Trung tâm học tập Huntington, Mathnasium) và các dịch vụ cá nhân (Great Clip, Mr. Handyman, Anytime Fitness).

Hầu hết người tiêu dùng không thể phân biệt sự khác nhau giữa VMS theo hợp đồng và VMS tập đoàn, điều này cho thấy các doanh nghiệp hợp tác theo hợp đồng cạnh tranh với các chuỗi doanh nghiệp thành công như thế nào. Chương tiếp theo sẽ trình bày đầy đủ hơn về các loại VMS theo hợp đồng khác nhau.

VMS được quản lý

Trong một **VMS được quản lý**, quyền lãnh đạo kênh được đề ra không phải thông qua quyền sở hữu hoặc ràng buộc theo hợp đồng mà thông qua quy mô và quyền lực của một hoặc một vài ưu thế của thành viên trong kênh. Các nhà sản xuất của một thương hiệu hàng đầu có thể có được sự hợp tác và hỗ trợ thương mại mạnh mẽ từ các đại lý. Ví dụ: P&G và Apple có thể kiểm soát sự hợp tác đặc biệt từ nhiều đại lý trong cách bài trí, không gian kệ hàng, chương trình khuyến mãi và chính sách giá. Đổi lại, các nhà bán lẻ lớn như Walmart, Home Depot, Kroger và Walgreen có thể gây ảnh hưởng mạnh mẽ đến nhiều nhà sản xuất cung cấp sản phẩm mà họ bán.

Ví dụ, trong việc giao dịch hàng hóa thông thường giữa Walmart với các nhà cung cấp, Walmart, doanh nghiệp bán tạp hóa lớn nhất tại Mỹ với hơn 25% thị phần trong tổng doanh số bán hàng tạp hóa ở quốc gia này, thường làm theo cách riêng của họ. Chẳng hạn trong trường hợp của Clorox, mặc dù việc công ty này sở hữu nhãn hiệu mà người tiêu dùng đặc biệt yêu thích, giúp họ có được năng lực đàm phán vượt trội, nhưng Walmart vẫn chiếm nhiều lợi thế hơn. Doanh số bán hàng cho Walmart chiếm tới 25% doanh thu của Clorox, trong khi các sản phẩm của Clorox chỉ chiếm 1/3 của 1% số hàng mà Walmart thu mua, điều này biến Walmart thành đối tác chiếm ưu thế hơn. Mọi thứ còn tồi tệ hơn với công ty thực phẩm Cal-Maine khi thương hiệu Eggland's Best của công ty này phải phụ thuộc vào Walmart để bán gần 1/3 doanh số, nhưng con số này chỉ chiếm 1/10 của 1% số hàng mà Walmart thu mua. Với những nhãn hàng như vậy, việc giữ gìn mối quan hệ chặt chẽ với các nhà bán lẻ là rất quan trọng.[7]

VMS được quản lý
Một hệ thống marketing dọc phối hợp các công đoạn trong quá trình sản xuất và phân phối sản phẩm thông qua quy mô và quyền lực của một trong các bên tham gia.

Hệ thống marketing ngang

Hệ thống marketing ngang là một bước phát triển khác về kênh marketing, trong đó hai hoặc nhiều doanh nghiệp cùng quy mô hợp tác để theo đuổi một cơ hội marketing mới. Bằng cách liên kết với nhau, các doanh nghiệp có thể kết hợp nguồn lực tài chính, sản xuất hoặc marketing của mình để đạt được hiệu quả cao hơn nhiều so với khi thực hiện một mình.

Hệ thống marketing ngang
Một hệ thống có hai hoặc nhiều doanh nghiệp cùng quy mô hợp tác để theo đuổi một cơ hội marketing mới.

Các doanh nghiệp có thể gia nhập lực lượng với đối thủ cạnh tranh hoặc không. Họ có thể hợp tác tạm thời hoặc lâu dài, cũng có thể lập ra một doanh nghiệp riêng biệt. Ví dụ, McDonald's đặt những cửa hàng phiên bản "nhanh" tại các siêu thị Walmart. Họ được lợi từ số lượng lớn khách đến Walmart, còn Walmart giữ chân được những khách hàng đói bụng, ngăn họ nảy sinh nhu cầu đi đến nơi khác để ăn.



✱**Hệ thống marketing ngang:** Star Alliance bao gồm 27 hãng hàng không "làm việc một cách hài hòa" dưới cùng một thương hiệu và hệ thống marketing để bôi trơn cũng như mở rộng khả năng vận chuyển toàn cầu của các thành viên.
Felix Gottwald

Hệ thống marketing ngang cũng hoạt động hiệu quả trên phạm vi toàn cầu. ✱Ví dụ, hầu hết các hãng hàng không lớn trên thế giới đều tham gia một trong ba liên minh toàn cầu: Star Alliance, Skyteam hoặc Oneworld. Star Aliance bao gồm 27 hãng hàng không "làm việc một cách hài hòa", bao gồm United, Air Canada, Lufthansa, Air China, Turkish Airlines và hơn 20 hãng khác. Liên minh này cung cấp hơn 18.500 chuyến bay hàng ngày đến hơn 190 điểm trên thế giới. Những liên minh này ràng buộc các hãng vận tải cá nhân vào những mạng lưới vận chuyển hàng không lớn trên toàn thế giới với thương hiệu cùng hệ thống marketing, địa điểm chung tại các sân bay, kế hoạch bay xen kẽ và kết nối chuyến bay toàn cầu trơn tru hơn cũng như nhiều phần thưởng và đặc quyền thành viên chung.[8]

Hệ thống phân phối đa kênh
Hệ thống trong đó một doanh nghiệp thành lập nên hai hoặc nhiều kênh marketing để tiếp cận nhiều phân khúc khách hàng hơn.

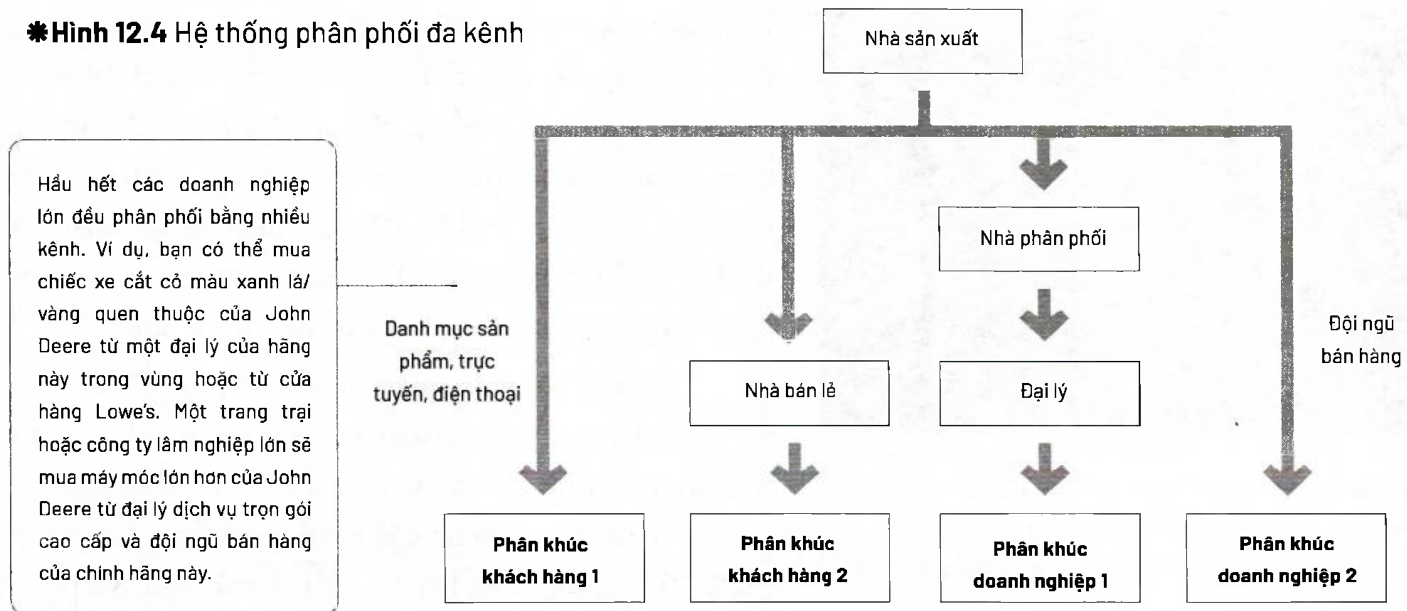
Hệ thống phân phối đa kênh

Trong quá khứ, nhiều doanh nghiệp chỉ sử dụng một kênh marketing duy nhất để bán hàng cho một thị trường hoặc phân khúc thị trường duy nhất. Giờ đây, với sự sinh sôi nảy nở của các phân khúc khách hàng và tính khả thi của nhiều kênh marketing, ngày càng có nhiều doanh nghiệp áp dụng **hệ thống phân phối đa kênh**. Marketing đa kênh xuất hiện khi một doanh nghiệp thiết lập ít nhất hai kênh marketing để tiếp cận một hoặc nhiều phân khúc khách hàng. Việc áp dụng hệ thống đa kênh đã phát triển mạnh mẽ trong những năm gần đây.

✱Hình 12.4 minh họa một hệ thống marketing đa kênh. Trong hình, nhà sản xuất trực tiếp bán sản phẩm cho phân khúc khách hàng 1 bằng cách sử dụng danh mục sản phẩm, hình thức trực tuyến và điện thoại, đồng thời tiếp cận phân khúc 2 thông qua các nhà bán lẻ. Nó gián tiếp bán hàng cho phân khúc doanh nghiệp 1 thông qua nhà phân phối và đại lý, bán cho phân khúc doanh nghiệp 2 thông qua chính lực lượng bán hàng của mình.

Ngày nay, hầu hết các doanh nghiệp lớn và nhiều doanh nghiệp nhỏ phân phối sản phẩm/dịch vụ của mình qua nhiều kênh khác nhau. Ví dụ, John Deere bán những chiếc máy kéo làm vườn, máy cắt cỏ, làm cỏ, sản phẩm cơ khí ngoài trời với hai màu xanh lá/vàng quen thuộc của họ cho người tiêu dùng và khách hàng thương mại thông qua nhiều kênh, bao gồm cửa hàng bán lẻ John Deere, cửa hàng thiết bị dân dụng Lowe's và kênh trực tuyến. Họ bán và phục vụ những chiếc máy kéo, máy giặt, máy gieo hạt cùng các thiết bị nông

✱Hình 12.4 Hệ thống phân phối đa kênh



nghiệp khác thông qua đại lý John Deere. Họ cũng bán máy móc xây dựng, lâm nghiệp lớn thông qua lực lượng bán hàng cộng với các đại lý dịch vụ trọn gói của John Deere.

Xóa bỏ trung gian
Việc loại bỏ kênh marketing trung gian bởi nhà sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc sự thay thế các loại trung gian truyền thống bằng những loại trung gian hoàn toàn mới.

Hệ thống phân phối đa kênh đem lại nhiều lợi thế cho những doanh nghiệp đang hoạt động trên các thị trường lớn, phức tạp. Với mỗi kênh phân phối mới, doanh nghiệp lại mở rộng được doanh số và thị phần, có cơ hội tùy chỉnh sản phẩm/dịch vụ của mình phù hợp nhất với nhu cầu đặc thù của từng phân khúc khách hàng khác nhau. Tuy nhiên, những hệ thống đa kênh như vậy sẽ khó quản lý hơn, gây ra xung đột khi số lượng kênh cạnh tranh tìm kiếm khách hàng hoặc tìm cách thức bán hàng tăng lên. Ví dụ, khi John Deere bắt đầu phân phối những sản phẩm dân dụng có chọn lọc thông qua các cửa hàng thiết bị dân dụng Lowe's, nhiều đại lý độc lập của họ đã lớn tiếng than phiền. Để tránh những mâu thuẫn tương tự trên các kênh trực tuyến, John Deere đã chuyển hướng toàn bộ doanh số bán hàng trực tuyến sang các đại lý John Deere.

Thay đổi cách tổ chức kênh marketing

Những thay đổi trong công nghệ cùng sự phát triển bùng nổ của marketing trực tiếp và marketing trực tuyến đang gây ra những ảnh hưởng rất lớn đến bản chất và cơ cấu kênh marketing. Một xu hướng đang ngày càng lan rộng hiện nay là **xóa bỏ trung gian** – một thuật ngữ với thông điệp rõ ràng và hệ quả quan trọng. Việc xóa bỏ trung gian xảy ra khi nhà sản xuất sản phẩm/dịch vụ loại bỏ các trung gian và tiếp cận trực tiếp với người dùng cuối cùng, hoặc khi những loại trung gian hoàn toàn mới thế chỗ các loại trung gian truyền thống.

Do đó, trong nhiều ngành, các trung gian truyền thống đang bị gạt sang một bên. Ví dụ, những dịch vụ tải nhạc trực tuyến như iTunes và Amazon MP3 gần như khiến các cửa



✱**Xóa bỏ trung gian:** Các dịch vụ phát nhạc trực tuyến như Spotify đang nhanh chóng xóa bỏ trung gian của cả cửa hàng bán đĩa nhạc truyền thống lẫn các dịch vụ tải nhạc như iTunes.
© DARO RUVIC/Reuters/Corbis

hàng bán đĩa nhạc nhỏ lẻ truyền thống phá sản, số lượng đĩa CD đang dần ít đi và họ chỉ nắm ít hơn 1/3 thị phần trong thị trường âm nhạc. ✱Tuy nhiên, sau đó những dịch vụ phát nhạc trực tuyến như Spotify, Rhapsody và Apple Music đang loại bỏ dần các dịch vụ tải nhạc kỹ thuật số – số lượng tải nhạc kỹ thuật số suy giảm vào năm ngoái trong khi lượng nhạc phát trực tuyến tăng 29%.[9]

Việc xóa bỏ trung gian đem lại cả cơ hội lẫn rắc rối cho nhà sản xuất và đại lý. Những doanh nghiệp tiên phong trong việc cải tiến, tìm tòi cách thức mới để tạo thêm giá trị cho kênh của mình có thể gạt các đại lý truyền thống sang một bên và gặt hái quả ngọt. Về phần mình, các trung gian truyền thống phải không ngừng cải tiến nếu không muốn bị loại khỏi cuộc chơi. Ví dụ, khi đi tiên phong trong lĩnh vực cho thuê video trực tuyến, Netflix đã hạ "nốc ao" những cửa hiệu video truyền thống như Blockbuster. Sau đó, chính Netflix đã phải đối mặt với nguy cơ bị triệt tiêu từ một kênh phát video trực tuyến "hot" hơn. Nhưng thay vì chỉ ngồi nhìn hoạt động phân phối video phát triển, Netflix đã hành động để kiếm được lợi nhuận (xem Tình huống thực tế 12.1).

Tương tự, các siêu thị sách Barnes & Noble và Borders đã tiên phong trong việc mở thư viện sách khổng lồ với giá thấp khiến hầu hết các hiệu sách nhỏ độc lập sập tiệm. Tiếp đó là đến Amazon.com, doanh nghiệp đe dọa ngay cả những hiệu sách lớn nhất.

12.1 NETFLIX: BỊ XÓA BỎ HAY CHỦ ĐỘNG XÓA BỎ TRUNG GIAN

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Huyền thoại bóng chày Yogi Berra vĩ đại, nổi tiếng với những câu nói "không chuẩn tắc" còn hơn cả tài năng chơi bóng chày của mình, từng nói: "Tương lai không còn được hiểu như trước nữa." Đối với Netflix, nhà cung cấp dịch vụ cho thuê phim trực tuyến lớn nhất thế giới, xác định tương lai là một việc thử thách và hơi đáng sợ. Netflix phải đối mặt với những thay đổi mạnh mẽ trong cách phân phối các bộ phim và nội dung giải trí khác trong tương lai. Câu hỏi được đặt ra là: Netflix sẽ bị xóa bỏ hay chủ động xóa bỏ trung gian?

Hết lần này đến lần khác, Netflix đã đột phá để đưa mình trở thành công ty phân phối video giải trí số một. Vào thời kỳ đầu thập niên 2000, cuộc cách mạng của dịch vụ cung cấp DVD qua đường bưu điện từ Netflix đã khiến những cửa hàng cho thuê phim hùng mạnh nhất phải đóng cửa. Vào năm 2017, những bước đột phá của Netflix khi chuyển sang dịch vụ kỹ thuật số trực tuyến một lần nữa đã cách mạng hóa cách mọi người tiếp cận với phim ảnh và các nội dung video khác. Giờ đây, với sự dẫn đầu của Netflix, việc phân phối video đã trở thành "một cuộc chiến nảy lửa" của những công nghệ mới và các công ty công nghệ cao, điều này có thể mang lại cho họ những cơ hội và nỗi lo lớn không kém.

Hãy xem xét trường hợp của Blockbuster. Chỉ hơn một thập kỷ trước, chuỗi cửa hàng cho thuê phim khổng lồ này đã độc chiếm cả ngành công nghiệp khi đó. Rồi tiếp đến là Netflix - một công ty cung cấp dịch vụ DVD qua đường bưu điện. Hệ thống phân phối đột phá của Netflix đã thu hút hàng nghìn, sau đó là hàng triệu người theo dõi. Vào năm 2010, khi Netflix tăng trưởng vượt bậc cũng là lúc Blockbuster hùng mạnh sụp đổ và phá sản.

Câu chuyện "lên voi xuống chó" bởi việc bị xóa bỏ trung gian của Blockbuster đã nhấn mạnh những biến đổi trong ngành phân phối video ngày nay. Chỉ trong vài năm gần đây, rất nhiều hình thức dịch vụ cung cấp video đã xuất hiện. Cùng thời điểm Netflix thăng tiến và Blockbuster lụi bại, Redbox của Coinstar đã bất ngờ xuất hiện và xây dựng một hệ thống trạm cho thuê DVD mới lạ chỉ với 1 đô-la một ngày khắp toàn quốc. Rồi đến những công ty khởi nghiệp như Hulu - cung cấp những bộ phim cùng chương trình truyền hình chất lượng và không quảng cáo - bắt đầu đẩy mạnh việc truyền phát kỹ thuật số trực tuyến thông qua internet.

Trong suốt quá trình này, Netflix đã phản ứng một cách mạnh bạo để vượt qua các đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, trước năm 2007, Netflix đã gửi chiếc DVD thứ một tỷ qua đường bưu điện. Nhưng thay vì hài lòng với thành công đó, Netflix và CEO của họ - Reed Hastings, đã nhắm trước tới một mô hình phân phối video mới mang tính cách mạng: Đưa Netflix tới tất cả các màn hình có kết nối internet, từ laptop, tivi có kết nối internet cho tới điện thoại thông minh và cả các thiết bị có kết nối Wi-Fi. Netflix đã ra mắt dịch vụ Watch Instantly, cho phép khách hàng



Chiến lược kênh phân phối đột phá của Netflix: Từ dịch vụ cung cấp DVD qua đường bưu điện tới dịch vụ Watch Instantly để phát video trực tuyến trên hầu hết mọi thiết bị, Netflix đã dẫn đầu bằng việc mà họ làm giỏi nhất, đó là cách mạng hóa kênh phân phối. Điều tiếp theo sẽ là gì?
REUTERS/Mike Blake

xem trực tiếp các bộ phim trên máy tính với khoản phí hàng tháng, mặc dù việc này khiến mảng dịch vụ bán DVD qua đường bưu điện chịu thiệt hại không nhỏ.

Dù không phải là kẻ tiên phong trong dịch vụ truyền phát kỹ thuật số trực tuyến, Netflix đã dồn toàn bộ nguồn lực cho việc cải tiến công nghệ và phát triển một thư viện trực tuyến lớn nhất. Công ty đã xây dựng một cơ sở người theo dõi lớn và doanh số cũng như lợi nhuận tăng vọt. Với một thư viện đĩa DVD khổng lồ và thư viện trực tuyến với hơn 20.000 bộ phim chất lượng cao có thể truy cập từ 200 loại thiết bị có kết nối internet, dường như không điều gì có thể ngăn cản Netflix.

Nhưng thành công đáng kinh ngạc của Netflix đã thu hút sự chú ý của rất nhiều đối thủ cạnh tranh có tiềm lực mạnh. Các nhà cung cấp video khổng lồ như YouTube của Google và iTunes của Apple bắt đầu cho thuê những lượt phim tải về, Hulu cũng đã giới thiệu hệ thống có nền tảng xem theo nhu cầu Hulu Plus. Để vượt qua và thậm chí sống sót, Netflix cần đột phá không ngừng nghỉ. Vì vậy, vào mùa hè năm 2011, trong một bước đi đầy tham vọng nhưng cũng không kém phần mạo hiểm, CEO Hastings đã đánh cược hoàn toàn vào kỹ thuật số trực tuyến. Ông đã tách dịch vụ cung cấp DVD qua đường bưu điện vẫn đang phát triển thành một doanh nghiệp độc lập. Mặc dù khách hàng vẫn có thể tiếp cận thư viện DVD lớn nhất thế giới của Netflix, hoạt động dịch vụ DVD bây giờ đã được chuyển thành DVD.com và hoạt động tại một trang web hoàn toàn tách biệt.

Kết quả là, Hastings đã đưa ra một bước đi có tính "nhìn xa trông rộng". Bây giờ và hơn bao giờ hết, phát video trực tuyến đã trở thành mảng trọng tâm nhất

của Netflix. Trong số 81,5 triệu thành viên đăng ký có trả phí của công ty, có 69 triệu khách hàng chỉ xem trực tuyến. Thành viên đăng ký kênh Netflix đóng góp tới 3,8 tỷ giờ xem phim và các chương trình truyền hình hàng tháng – một con số đáng kinh ngạc. Vào một buổi tối trong tuần, Netflix kiểm soát hơn 1/3 lưu lượng của cả hệ thống internet tại các gia đình ở Bắc Mỹ. Gần đây công ty đã thực hiện chiến lược mở rộng thị trường mang tính toàn cầu, đưa dịch vụ của Netflix tới hơn 190 quốc gia. Phát trực tuyến đang chiếm tới gần 90% lợi nhuận của công ty, và số lợi nhuận này gần như tăng gấp đôi chỉ trong 4 năm gần đây.

Mặc dù đạt được thành công liên tục, Netflix biết rằng họ không thể ngừng nghỉ trong việc tạo ra những đột phá. Cuộc chiến cạnh tranh vẫn đang tiếp diễn. Ví dụ, Prime Instant Video của Amazon cung cấp dịch vụ phát trực tuyến hàng nghìn bộ phim cùng chương trình truyền hình tới các thành viên của Amazon Prime và không thu thêm bất kỳ khoản tiền nào. Google thì có Google Play, một cổng cung cấp các loại truyền thông giải trí như phim ảnh, âm nhạc, sách điện tử và các ứng dụng. Comcast thì cung cấp Xfinity Streampix, cho phép người sử dụng phát trực tuyến các bộ phim và chương trình truyền hình cũ trên tivi, laptop, máy tính bảng hoặc điện thoại thông minh của họ. Tương tự, Apple và Samsung đang tạo nên sự kết hợp nhuần nhuyễn với việc phát trực tuyến các nội dung thông qua tivi thông minh.

Để tiếp tục phát triển khi cả ngành công nghiệp đã dần quen với việc xem phát trực tuyến, thì nội dung – không chỉ là việc phân phối – sẽ là con "át chủ bài" giúp Netflix bỏ xa các đối thủ cạnh tranh.

Nhờ có khởi đầu thuận lợi, Netflix duy trì tốt trong cuộc đua chất lượng nội dung. Tuy nhiên, Amazon, Hulu Plus và những đối thủ khác đang làm việc điên cuồng để ký hợp đồng với các hãng sản xuất phim và chương trình truyền hình. Song Netflix cũng làm điều tương tự, công ty đã đạt được thắng lợi lớn với một chương trình đặc biệt từ Disney, đã có thời điểm Netflix trở thành nơi duy nhất mà người xem có thể xem trực tuyến các danh mục đặc biệt, mới ra mắt của Walt Disney Animation, Marvel, Pixa và Lucasfilm.

Tuy nhiên, khi việc cấp phép cho nội dung từ các phòng thu phim và truyền hình ngày càng khó khăn, trong một bối cảnh đột phá kênh phân phối khác, Netflix và các đối thủ đang dần phát triển nội dung riêng của họ với tốc độ chóng mặt. Một lần nữa, Netflix dường như đang chiếm ưu thế trong việc này. Ví dụ, công ty này đã dẫn đầu xu thế với cú đánh lớn mang tên *House of Cards* – phiên bản Mỹ của loạt phim chính trị đình đám của Anh Quốc được sản xuất bởi hai ông lớn Hollywood là David Fincher và Kevin Spacey. Dựa vào thành công to lớn của *House of Cards*, Netflix đã phát triển nhiều loạt phim truyền hình tự sản xuất khác, bao gồm *Master of None*, *Unbreakable Kimmy Schimidt*, *Daredevil* và *Orange is the New Black*.

Hiện nay, Netflix đã phát sóng 39 bộ phim truyền hình tự sản xuất cùng hàng tá phim tài liệu, điện ảnh, hài đặc sắc và nhiều thể loại chương trình khác. Những nỗ lực đó đã khiến phần còn lại của ngành công nghiệp video phải "điêu đứng" để bắt kịp. Netflix cũng chỉ mới bắt đầu thôi. Công ty dự định tăng gấp đôi số tiền đầu tư vào các nội dung tự sản xuất trong những năm tới, số tiền này dự kiến lên tới 6 tỷ đô-la. Sự phát triển mạnh mẽ của nội dung chính hãng đã đưa Netflix vượt lên trên việc chỉ phân phối nội dung và đưa công ty gia nhập đế chế của các mạng lưới truyền hình lớn nhất.

Như vậy, từ dịch vụ cung cấp DVD qua đường bưu điện, tới dịch vụ Watch Instantly, tiếp đó là phát video trực tuyến trên hầu hết mọi loại thiết bị, sau đó là phát triển nội dung chính hãng, Netflix đã vươn lên dẫn đầu bằng việc mà họ làm giỏi nhất – đột phá và cách mạng hóa hoạt động phân phối. Điều gì sẽ đến tiếp theo? Không ai có thể đoán được. Nhưng một điều có vẻ chắc chắn là: Cho dù bất kỳ điều gì xảy ra sắp tới, nếu Netflix không thể dẫn đầu sự thay đổi, họ sẽ nhanh chóng phải đối mặt với nguy cơ bị bỏ lại đằng sau. Netflix phải không ngừng tìm cách xóa bỏ các trung gian trong mô hình phân phối của chính họ trước khi những đối thủ khác có cơ hội thực hiện điều đó. Lý do là vì các đối thủ chậm chạp của Netflix đã học được một bài học "xương máu" rằng hoặc là chủ động xóa bỏ trung gian, hoặc bị xóa bỏ.

Nguồn: Shalini Ramachandram, "Netflix Drops on Weak-Growth Forecast," *Wall Street Journal*, 19/4/2016, www.wsj.com/articles/netflix-adds-more-users-than-expected-1461010680; Susan Young, "2014 SUCCESS Achiever of the Year: Reed Hastings," *SUCCESS*, 10/2/2015, www.success.achiever-of-the-year-reedhastings; Cade Metz, "The Counterintuitive Tech behind Netflix's Worldwide Launch," *Wired*, 7/1/2016, www.wired.com/2016/01/the-counterintuitive-tech-behind-netflixs-worldwide-launch/; Craig Smith, "By the Numbers: 50+ Amazing Netflix Statistics and Facts," *Expanded Ramblings*, 20/4/2016, http:// expandedramblings.com/index.php/netflix_statistics-facts/; và www.netflix.com, truy cập tháng 10/2016.

Amazon.com gần như một tay khiến Borders phải phá sản chỉ trong chưa tới 10 năm. Bây giờ, cả các doanh nghiệp bán sách trực tiếp lẫn trực tuyến đều đang bị đe dọa bởi dịch vụ tải sách kỹ thuật số và những người đọc sách điện tử. Thay vì lấn sân sang phát triển kỹ thuật số, Amazon.com lại đang hướng tới những người đọc sách điện tử qua Kindle và máy tính bảng. Trái ngược lại, Berners & Noble – gã khổng lồ đã khiến nhiều cửa hàng sách độc lập phải sập tiệm – một kẻ đi sau, đang phải vật lộn với sự thay đổi trong thói quen đọc sách của khách hàng từ sách giấy sang sách điện tử và bị kìm giữ trong một cuộc chiến sinh tồn.[10]

Tương tự như các đại lý bán lại, để duy trì khả năng cạnh tranh, các nhà sản xuất sản phẩm/dịch vụ phải tìm kiếm những cơ hội mới trong các kênh marketing, chẳng hạn như internet và nhiều kênh trực tiếp khác. Tuy nhiên, việc phát triển những kênh mới này thường khiến các doanh nghiệp phải cạnh tranh trực tiếp với những kênh vốn có của họ, từ đó gây ra xung đột. Để giải quyết vấn đề này, doanh nghiệp thường tìm cách biến kênh trực tiếp trở thành điểm cộng cho toàn bộ kênh marketing.

Ví dụ, gần đây tập đoàn xe hơi Volvo (hiện thuộc sở hữu của nhà sản xuất xe hơi Trung Quốc Geeley) đã công bố kế hoạch bán xe Volvo trực tuyến trên tất cả các thị trường của họ. Khoảng 80% người mua Volvo đã mua sắm trực tuyến các mặt hàng khác, vì vậy theo lẽ tự nhiên, xe hơi có vẻ là một lựa chọn tự nhiên. Rất ít nhà sản xuất ô tô thử việc bán hàng trực tuyến, ngoại trừ Tesla, đơn vị bán tất cả xe điện của họ qua mạng internet và hoàn toàn không qua bất kỳ đại lý nào. Các hãng xe khác lo ngại rằng việc bán hàng trực tiếp sẽ cô lập mạng lưới đại lý độc lập của họ. Trưởng bộ phận marketing của Volvo chia sẻ: "Nếu bạn nhắc tới thương mại điện tử, những người lo lắng đầu tiên sẽ là các đại lý." Vì vậy, để tránh xung đột kênh phân phối, Volvo sẽ nhượng lại tất cả giao dịch trực tuyến cho các đại lý hiện có. Theo cách đó, việc thúc đẩy doanh số thông qua marketing trực tiếp sẽ có lợi cho cả Volvo và các đối tác trong kênh phân phối của họ.[11]

CÁC QUYẾT ĐỊNH VỀ THIẾT KẾ KÊNH MARKETING

Lời tác giả: Như những thứ khác trong marketing, thiết kế kênh tốt bắt đầu bằng việc phân tích nhu cầu của khách hàng. Hãy nhớ rằng, các kênh marketing thực chất là mạng lưới chuyển giao giá trị khách hàng.

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét một số quyết định mà nhà sản xuất phải đối mặt liên quan đến kênh marketing. Trong quá trình thiết kế kênh marketing, nhà sản xuất bị giằng xé giữa lý tưởng và thực tiễn. Một doanh nghiệp mới với số vốn hạn chế luôn bắt đầu bằng cách bán hàng trong một lĩnh vực thị trường giới hạn. Việc lựa chọn kênh tốt nhất chưa hẳn đã khó: Có thể vấn đề đơn giản chỉ là làm thế nào để thuyết phục một hoặc một vài trung gian tốt đồng ý tham gia.

Nếu thành công, doanh nghiệp mới có thể thâm nhập thị trường mới thông qua các trung gian có sẵn. Trong các thị trường nhỏ, doanh nghiệp có thể bán trực tiếp cho nhà bán lẻ; trong thị trường lớn, họ có thể bán thông qua nhà phân phối. Ở khu vực này, họ có thể

Thiết kế kênh marketing
Thiết kế kênh marketing hiệu quả bằng cách phân tích nhu cầu khách hàng, thiết lập các mục tiêu của kênh, xác định và đánh giá những kênh thay thế chính.

kinh doanh theo hình thức nhượng quyền độc quyền, ở khu vực khác lại bán hàng thông qua toàn bộ hệ thống cửa hàng có sẵn.

Họ có thể bổ sung một cửa hàng trực tuyến bán trực tiếp cho các khách hàng khó tiếp cận. Theo cách này, các hệ thống kênh phân phối thường xuyên phát triển để bắt kịp cơ hội và tình hình thị trường.

Tuy nhiên, để đạt hiệu quả tốt nhất, các quyết định và phân tích về kênh cần có chủ đích. Để **thiết kế kênh marketing**, các doanh nghiệp cần phân tích nhu cầu khách hàng, thiết lập các mục tiêu của kênh, xác định và đánh giá những kênh thay thế chính.

Phân tích nhu cầu người tiêu dùng

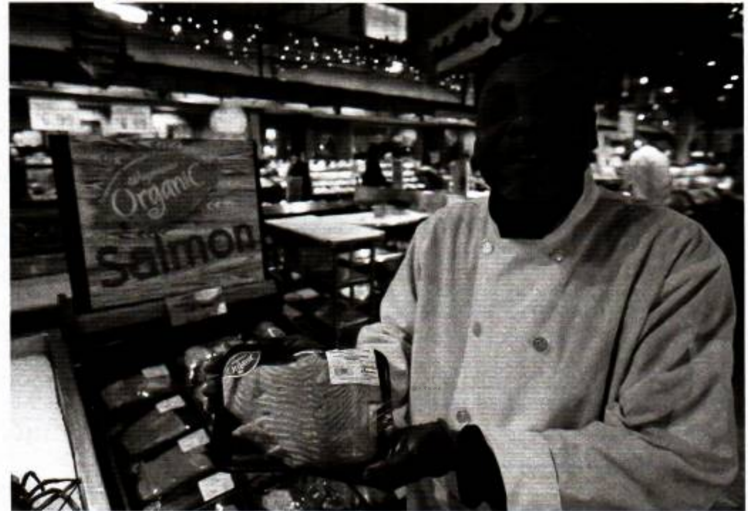
Như đã lưu ý, các kênh marketing là một phần của toàn bộ *mạng lưới chuyển giao giá trị khách hàng*. Mỗi thành viên và cấp độ trong kênh marketing đều tăng thêm giá trị cho khách hàng. Do vậy, quy trình thiết kế kênh marketing bắt đầu bằng việc tìm hiểu những điều mà khách hàng mục tiêu muốn từ kênh marketing của doanh nghiệp. Họ muốn mua ở các địa điểm gần nhà hay muốn đi xa hơn tới những địa điểm trung tâm? Họ sẽ tự đến mua hay mua qua điện thoại, qua mạng? Họ đánh giá cao sự đa dạng về chủng loại hay thích sự chuyên biệt? Họ có muốn nhiều dịch vụ đi kèm (giao hàng, lắp đặt, sửa chữa) hay muốn sử dụng những dịch vụ này ở nơi khác? Giao hàng càng nhanh, chủng loại sản phẩm càng đa dạng, dịch vụ kèm theo càng phong phú thì mức độ dịch vụ của kênh marketing càng xuất sắc.

Tuy nhiên, mục tiêu giao hàng nhanh nhất, chủng loại sản phẩm đa dạng nhất và dịch vụ tốt nhất có thể không khả thi, không thực tế hoặc không đúng nhu cầu. Có thể do doanh nghiệp và các thành viên trong kênh marketing không sở hữu nguồn lực hoặc kỹ năng cần thiết để cung cấp tất cả các dịch vụ mà khách hàng mong muốn. Thêm nữa, mức độ dịch vụ càng cao thì chi phí cho kênh marketing càng lớn, dẫn đến giá bán tăng lên. Sự thành công của các cửa hàng bán lẻ giảm giá hiện đại đã cho thấy khách hàng thường sẵn sàng chấp nhận mức dịch vụ thấp hơn để có được mức giá rẻ hơn. Ví dụ, Walmart thường xếp hạng bét khi được so sánh với Wemans, Publix, Kroger, Whole Foods hay những nhà bán lẻ nhu yếu phẩm khác trong *Báo cáo người tiêu dùng* – bảng xếp hạng các nhà bán lẻ thực phẩm dựa trên sự hài lòng và trải nghiệm mua sắm của khách hàng. Tuy nhiên, công ty này lại nắm giữ tới 25% thị phần của thị trường thực phẩm tại Mỹ.[12]

Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp định vị họ ở mức độ cung cấp dịch vụ cao hơn và khách hàng sẵn sàng trả giá cao hơn cho họ. Ví dụ, trong khi Walmart thường xếp hạng bét trong *Báo cáo của người tiêu dùng* thì chuỗi siêu thị East Coast Wegmans lại luôn đứng đầu:[13]

✱Wegmans tự hào về việc đưa ra những lựa chọn chuyên sâu và đa dạng cho khách hàng, cửa hàng sạch sẽ, chất lượng dịch vụ cao cấp cùng đội ngũ nhân viên được huấn luyện bài bản,

thân thiện. Một khách hàng trong cuộc khảo sát của trang Yelp chia sẻ: "Không phải bàn cãi gì nữa, đây là siêu thị tốt nhất ở đây." Một khách hàng khác chia sẻ: "Kiến thức và sự nhiệt tình của nhân viên trên cả tuyệt vời", "Trừ việc bị choáng ngợp bởi việc có quá nhiều lựa chọn về sản phẩm từ tất cả mọi nơi trên thế giới, thì đây là một nơi tuyệt vời. Tôi đi loanh quanh và nghĩ... thật ấn tượng!" Điều này tạo nên những khách hàng trung thành một cách điên cuồng. Mẹ của diễn viên Alec Baldwin đã từ chối việc phải chuyển từ Los Angeles tới New York sinh sống chỉ vì không muốn phải từ bỏ cửa hàng Wegmans ưa thích của mình. Như vậy, mặc dù khách hàng có thể tiết kiệm tiền khi mua sắm tại Walmart, nhưng đối với những khách hàng trung thành của Wegmans, chất lượng dịch vụ cao cấp và ấn tượng hoàn toàn xứng đáng với mức giá cao mà họ bỏ ra.



✱Đáp ứng nhu cầu khách hàng về dịch vụ của kênh phân phối: Wegmans là "siêu thị tốt nhất ở đây", đó là điều không thể bàn cãi. Đối với những khách hàng trung thành của Wegmans, chất lượng dịch vụ cao cấp và ấn tượng hoàn toàn xứng đáng với giá tiền cao mà họ bỏ ra.
Associated Press

Như vậy, các doanh nghiệp phải cân bằng nhu cầu của khách hàng không chỉ với tính khả thi và chi phí để đáp ứng những nhu cầu đó mà còn cả khả năng chấp nhận giá của khách hàng.

Thiết lập các mục tiêu cho kênh marketing

Các doanh nghiệp nên thiết lập mục tiêu cho kênh marketing dựa trên mức độ dịch vụ khách hàng mà họ muốn đạt được. Thông thường, một doanh nghiệp có thể xác định một vài phân khúc khách hàng có mong muốn khác nhau về mức độ dịch vụ. Doanh nghiệp nên quyết định phân khúc khách hàng cần phục vụ cũng như kênh tốt nhất nên sử dụng. Trong từng phân khúc, doanh nghiệp đều muốn tối thiểu hóa tổng chi phí của kênh cho việc đáp ứng những yêu cầu về dịch vụ khách hàng.

Mục tiêu mà doanh nghiệp đặt ra cho kênh marketing cũng bị ảnh hưởng bởi bản chất của doanh nghiệp, sản phẩm, trung gian marketing, đối thủ cạnh tranh và môi trường. Ví dụ, quy mô và tình hình tài chính của doanh nghiệp quyết định việc họ có thể tự đảm nhận chức năng marketing nào và chức năng nào phải chuyển cho trung gian. Các doanh nghiệp bán thực phẩm tươi sống có thể cần kênh marketing trực tiếp hơn để tránh tình trạng chậm trễ và quá nhiều khâu xử lý.

Trong một số trường hợp, doanh nghiệp có thể muốn cạnh tranh ngay bên trong hoặc ở gần cửa hàng có sản phẩm của đối thủ. Ví dụ, Maytag muốn các thiết bị của họ được trưng bày bên cạnh những thương hiệu cạnh tranh khác để khách hàng tiện so sánh. Trong những

trường hợp khác, doanh nghiệp thường tránh kênh marketing mà đối thủ sử dụng. Mary Kay Cosmestics là một ví dụ. Họ bán trực tiếp cho khách hàng thông qua đội ngũ hơn 2 triệu tư vấn viên độc lập tại hơn 35 thị trường trên khắp thế giới, thay vì tranh giành những khoảng trống hiếm hoi trên kệ trưng bày các cửa hàng bán lẻ với những hãng sản xuất mỹ phẩm khác. GEICO chủ yếu quảng cáo các chương trình bảo hiểm nhà ở và ô tô trực tiếp tới khách hàng thông qua điện thoại và internet thay vì qua trung gian.

Cuối cùng, các yếu tố môi trường như tình hình kinh tế và quy định pháp lý có thể ảnh hưởng tới việc thiết kế cũng như các mục tiêu của kênh marketing. Ví dụ, khi nền kinh tế suy thoái, nhà sản xuất muốn phân phối hàng hóa theo cách tiết kiệm nhất, sử dụng các kênh ngắn và bỏ qua những dịch vụ không cần thiết làm tăng giá bán cuối cùng của sản phẩm.

Nhận diện những kênh thay thế chính

Sau khi đã thiết lập các mục tiêu cho kênh của mình, doanh nghiệp nên nhận diện những kênh thay thế chính dựa vào các tiêu chí *loại* trung gian, *số lượng* trung gian và *trách nhiệm* của từng thành viên trong kênh marketing.

Các loại trung gian

Doanh nghiệp nên xác định các loại thành viên kênh có thể tham gia công việc của kênh marketing. Hầu hết các doanh nghiệp đều có rất nhiều lựa chọn thành viên kênh. Ví dụ, ban đầu Dell trực tiếp bán sản phẩm cho người tiêu dùng cuối và khách hàng doanh nghiệp chỉ thông qua kênh điện thoại và marketing trực tuyến rất phức tạp của mình. Họ cũng đưa sản phẩm tới thẳng nhiều tập đoàn, tổ chức lớn và chính phủ thông qua lực lượng bán hàng trực tiếp. Tuy nhiên, để tiếp cận nhiều khách hàng hơn và bắt kịp các đối thủ cạnh tranh như Samsung và Apple, giờ đây Dell còn bán hàng gián tiếp thông qua các hãng bán lẻ như Best Buy, Staples và Walmart. Họ còn bán gián tiếp thông qua các *đại lý gia tăng giá trị*, các nhà phân phối và đại lý độc lập -- những đơn vị phát triển các hệ thống máy tính và ứng dụng được thiết kế phù hợp với nhu cầu đặc biệt của khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Việc sử dụng nhiều loại hình đại lý trong một kênh mang lại cả lợi ích lẫn trở ngại. Ví dụ, bằng cách bán hàng thông qua các hãng bán lẻ và đại lý gia tăng giá trị, song song với các kênh trực tiếp, Dell có thể tiếp cận nhiều dạng khách mua hàng hơn. Tuy nhiên, các kênh mới sẽ khó quản lý và kiểm soát hơn. Rồi các kênh trực tiếp và gián tiếp sẽ cạnh tranh nhau để thu hút cùng một đối tượng khách hàng, gây ra nhiều xung đột tiềm tàng. Thực tế, Dell thường xuyên cảm thấy bị "kẹt ở giữa", khi nhân viên kinh doanh trực tiếp phàn nàn về sự cạnh tranh từ các cửa hàng bán lẻ, trong khi các đại lý gia tăng giá trị thì kêu ca rằng đội ngũ nhân viên kinh doanh trực tiếp đang gây tổn hại cho công việc của họ.

Số lượng trung gian marketing

Doanh nghiệp cũng phải quyết định sử dụng bao nhiêu thành viên cho từng cấp độ kênh. Có 3 chiến lược: phân phối đại trà, phân phối độc quyền và phân phối chọn lọc. Các hãng sản xuất sản phẩm tiện ích và nguyên vật liệu thô thông dụng thường sẽ **phân phối đại trà** – một chiến lược trong đó họ cố gắng tích trữ hàng hóa ở càng nhiều cửa hiệu bán lẻ trực tiếp càng tốt. Những sản phẩm này phải có mặt tại mọi nơi, mọi lúc mà khách hàng cần. Ví dụ như kem đánh răng, kẹo và các sản phẩm tương tự được bày bán tại hàng triệu cửa hiệu bán lẻ trực tiếp để tối đa hóa độ bao phủ của thương hiệu và sự tiện lợi cho người tiêu dùng. Kraft, Coca-Cola, Kimberly Clark và các tập đoàn sản xuất hàng tiêu dùng khác đều phân phối sản phẩm theo cách này.

Phân phối đại trà
Tích trữ hàng hóa ở càng nhiều cửa hiệu bán lẻ trực tiếp càng tốt.

Ngược lại, một số nhà sản xuất cố tình giới hạn số trung gian phân phối sản phẩm của họ. Hình thức triệt để của phương thức này được gọi là **phân phối độc quyền** – trong đó, nhà sản xuất chỉ cho phép một số lượng giới hạn các đại lý được độc quyền phân phối sản phẩm trong phạm vi hoạt động của mình. Phân phối độc quyền thường thấy ở các thương hiệu xa xỉ. Ví dụ, đồng hồ Breitling được định vị là "một công cụ dành cho những người chuyên nghiệp", với mức giá từ 5.000 đô-la tới hơn 100.000 đô-la, thường chỉ được bán bởi một số ít đại lý được cấp phép ở khu vực quy định. Ví dụ, hãng này chỉ bán sản phẩm của mình tại một cửa hàng trang sức ở Chicago và 6 cửa hàng trang sức ở toàn bang Illinos. Phân phối độc quyền cũng đẩy mạnh vị thế đặc biệt của Breitling, giúp công ty giành được sự hỗ trợ và dịch vụ khách hàng tốt hơn từ các đại lý.

Giữa phân phối đại trà và phân phối độc quyền là **phân phối chọn lọc** – sử dụng nhiều hơn một, nhưng không phải tất cả các bên trung gian sẵn sàng bày bán sản phẩm của doanh nghiệp. Hầu hết các thương hiệu đồ điện tử, nội thất và gia dụng đều được phân phối theo phương thức này. ✱Ví dụ, nhà sản xuất các thiết bị ngoài trời STIHL không bán những chiếc máy cưa, máy thổi, máy xén cỏ và một số sản phẩm thông qua các đại lý máy móc đại trà như Lowe's, Home Dpot hoặc Sears. Thay vào đó, họ bán hàng qua một vài siêu thị và đại lý bán đồ làm vườn đã được chọn lọc. Bằng cách sử dụng phân phối chọn lọc, STIHL có thể phát triển mối quan hệ hợp tác tốt với các đối tác

Why is the world's number one selling brand of chain saw not sold at Lowe's or The Home Depot?



STIHL

✱Phân phối chọn lọc: STIHL bán những chiếc máy cưa, máy thổi, máy xén cỏ và một số sản phẩm thông qua qua một vài siêu thị và đại lý bán đồ làm vườn đã được chọn lọc. "Chúng tôi tin tưởng vào họ mỗi ngày và bạn cũng có thể làm như vậy."
STIHL Incorporated

được chọn lọc trong kênh và kỳ vọng sức bán cao hơn mức trung bình. Phân phối chọn lọc còn giúp thúc đẩy hình ảnh thương hiệu của STIHL và tạo điều kiện cho việc tăng giá sản phẩm nhờ những giá trị gia tăng mà dịch vụ của các đại lý đem lại. Như một quảng cáo của STIHL: “Chúng tôi tin tưởng các đại lý mỗi ngày và bạn cũng có thể làm như vậy.”

Trách nhiệm của các thành viên trong kênh marketing

Nhà sản xuất và các trung gian cần đồng thuận về điều khoản và trách nhiệm của từng thành viên trong kênh marketing. Họ nên thống nhất về chính sách giá, điều kiện bán hàng, quyền lợi về lãnh thổ và các dịch vụ đặc thù được thực hiện bởi từng bên. Nhà sản xuất nên thiết lập một biểu giá và mức chiết khấu công bằng cho các trung gian. Họ phải xác định phạm vi hoạt động của từng thành viên trong kênh marketing và nên thận trọng trong khi chọn nơi đặt đại lý mới.

Các dịch vụ và nhiệm vụ đa phương cần được xác định một cách cẩn thận, đặc biệt trong lĩnh vực nhượng quyền thương hiệu và các kênh phân phối độc quyền. Ví dụ, McDonald’s nhượng quyền thương hiệu kèm theo chính sách hỗ trợ về truyền thông, hệ thống theo dõi sổ sách, chương trình tập huấn tại Đại học Hamburger và hỗ trợ quản trị chung. Đổi lại, bên được nhượng quyền phải đáp ứng các tiêu chuẩn của McDonald’s về cơ sở vật chất, chất lượng thực phẩm, hợp tác với các chương trình khuyến mãi mới, cung cấp thông tin được yêu cầu và mua những sản phẩm đặc thù.

Đánh giá các kênh thay thế chính

Giả sử một doanh nghiệp đã xác định được vài kênh marketing phù hợp và muốn chọn ra kênh đáp ứng tốt nhất các mục tiêu dài hạn của mình. Một lựa chọn nên được đánh giá dựa trên các tiêu chí về kinh tế, quyền kiểm soát và khả năng thích nghi.

Sử dụng *tiêu chí kinh tế*, doanh nghiệp so sánh doanh số, chi phí, khả năng sinh lợi mà các kênh marketing khác nhau có thể đạt được. Mỗi kênh cần bao nhiêu vốn đầu tư và đem lại kết quả gì? Doanh nghiệp cũng phải cân nhắc *các vấn đề quyền kiểm soát*. Sử dụng trung gian luôn đồng nghĩa với việc trao cho họ một phần kiểm soát trong việc quảng bá sản phẩm, và một số trung gian sẽ có quyền kiểm soát nhiều hơn các trung gian khác. Nếu các điều kiện khác là như nhau, doanh nghiệp sẽ ưu tiên giữ tối đa quyền kiểm soát. Cuối cùng là *tiêu chí khả năng thích nghi*. Các kênh marketing thường có những cam kết dài hạn, tuy nhiên, doanh nghiệp muốn đảm bảo tính linh động cho kênh của mình nhằm tạo sự thích nghi với những thay đổi trong môi trường kinh doanh. Do đó, một kênh marketing với những cam kết dài hạn sẽ cực kỳ ưu việt một khi đã có nền tảng về tính kinh tế và quyền kiểm soát.

Thiết kế các kênh phân phối quốc tế

Những người làm marketing quốc tế phải đối mặt với nhiều vấn đề phức tạp hơn trong việc thiết kế kênh marketing. Mỗi quốc gia có một hệ thống phân phối đặc thù, phát triển qua thời gian và thay đổi cực kỳ chậm. Hệ thống kênh marketing của các quốc gia có thể khác xa nhau. Do đó, chuyên gia marketing toàn cầu phải thường xuyên điều chỉnh chiến lược kênh marketing cho phù hợp với những cấu trúc hiện có tại từng quốc gia.

Phân phối độc quyền
Cho phép một số lượng giới hạn các đại lý được độc quyền phân phối sản phẩm trong phạm vi hoạt động của mình.

Phân phối chọn lọc
Sử dụng nhiều hơn một, nhưng không phải tất cả các bên trung gian sẵn sàng bày bán sản phẩm của doanh nghiệp.

Tại một số thị trường, hệ thống phân phối rất phức tạp, tính cạnh tranh cao và khó thâm nhập. Ví dụ, nhiều doanh nghiệp phương Tây nhận thấy hệ thống phân phối của Ấn Độ khá phức tạp để định vị. Các cửa hàng bách hóa và siêu thị bán lẻ với chiết khấu lớn vẫn chỉ chiếm thị phần nhỏ trong thị trường khổng lồ của Ấn Độ. Thay vào đó, hầu hết hoạt động mua sắm được diễn ra tại những cửa hàng tạp hóa dân sinh gọi là *kirana*, được người dân mở ra và khá phổ biến bởi chúng được người dân tin tưởng. Bên cạnh đó, những nhà bán lẻ lớn của phương Tây cũng gặp khó khăn khi đối diện với các quy định phức tạp và cơ sở hạ tầng nghèo nàn của Ấn Độ.

Hệ thống phân phối tại các nước đang phát triển có thể phân tán, không hiệu quả hoặc thiếu đồng bộ. Ví dụ, thị trường nông thôn tại Trung Quốc rất phân tán, được hình thành bởi nhiều siêu thị nhỏ với các văn hóa đặc thù khác nhau. Tuy nhiên, do hệ thống phân phối không tương xứng, phần lớn những doanh nghiệp tiếp cận thị trường này chỉ có thể kiếm được lợi nhuận trên một tỷ lệ dân cư nhỏ sinh sống tại các thành phố thịnh vượng nhất của Trung Quốc. Hệ thống phân phối tại Trung Quốc quá nhỏ lẻ tới mức chi phí hậu cần để đóng gói, đóng thùng, chất hàng, dỡ hàng, chất hàng lại, vận chuyển hàng chiếm tới 16% GDP của nước này, cao hơn nhiều so với hầu hết các quốc gia khác (Chi phí hậu cần của Mỹ chỉ chiếm gần 8,3% GDP quốc gia). Sau nhiều năm nỗ lực, thậm chí ban điều hành của Walmart cũng thừa nhận họ vẫn chưa thể tạo dựng một chuỗi cung ứng hiệu quả tại Trung Quốc.[15]

Đôi khi, điều kiện của địa phương có thể ảnh hưởng mạnh mẽ tới cách thức phân phối sản phẩm của một doanh nghiệp trên thị trường quốc tế. Ví dụ, ở những khu vực có thu nhập thấp tại Brazil, nơi người tiêu dùng khó tiếp cận siêu thị, Nestlé hỗ trợ hệ thống phân phối của mình thông qua hàng nghìn nhân viên kinh doanh tự do rao bán các sản phẩm của Nestlé bằng cách đẩy xe đông lạnh tới tận cửa nhà của người tiêu dùng. Ở những thành phố lớn tại châu Á và châu Phi, nơi có đường xá đông đúc cũng như chi phí thuê mặt bằng cao, xây dựng những điểm phục vụ kiểu tạt xe qua (drive-through) là bất hợp lý, vì thế những cửa hàng bán đồ ăn nhanh như McDonald's và KFC cung cấp dịch vụ giao đồ ăn. Những



✱**KFC giao hàng:** Dịch vụ giao đồ ăn của KFC chiếm phần lớn trong tổng doanh thu tại các thành phố ở châu Á và châu Phi.
© FogStock/Alamy Stock Photo

binh đoàn giao đồ ăn bằng xe máy xuất hiện trong bộ đồng phục sặc sỡ, phân phát những chiếc bánh hamburger Big Mac và gà rán tới các khách hàng có nhu cầu. Hơn 30% doanh số của McDonald's tại Ai Cập và 12% doanh số tại Singapore đến từ việc giao hàng. ✱Tương tự, đối với KFC, doanh số đạt được từ việc giao hàng chiếm gần nửa tổng doanh số tại Kuwait và 1/3 tổng doanh số tại Ai Cập.[16]

Như vậy, những người làm marketing quốc tế phải lựa chọn giữa rất nhiều kênh phân phối. Việc thiết kế các kênh phân phối hiệu quả tại từng quốc gia và giữa các quốc gia quả thực là một thách thức rất khó khăn. Chúng ta sẽ thảo luận sâu hơn về các quyết định liên quan tới hoạt động phân phối quốc tế trong Chương 15.

Lời tác giả: Đã đến lúc triển khai kênh marketing được chọn và làm việc với những đối tác được chọn để quản lý cũng như thúc đẩy họ.

CÁC QUYẾT ĐỊNH VỀ QUẢN LÝ KÊNH MARKETING

Sau khi đã cân nhắc và chọn ra cấu trúc kênh marketing tối ưu, doanh nghiệp phải triển khai và quản lý kênh được chọn. **Quản lý kênh marketing** đòi hỏi phải lựa chọn, quản lý và thúc đẩy từng thành viên trong toàn hệ thống cũng như đánh giá hiệu quả hoạt động của họ qua thời gian.

Quản lý kênh marketing
Lựa chọn, quản lý và thúc đẩy từng thành viên trong một kênh marketing cũng như đánh giá hiệu quả hoạt động của họ qua thời gian.

Lựa chọn thành viên cho kênh marketing

Mỗi nhà sản xuất có khả năng khác nhau trong việc thu hút các trung gian marketing đạt yêu cầu. Một số không gặp vấn đề gì khi tìm kiếm thành viên cho kênh marketing của mình. Ví dụ, khi ra mắt dòng xe Lexus tại Mỹ, Toyota dễ dàng thu hút các đại lý mới. Thực tế họ còn phải từ chối nhiều đại lý.

Ngược lại, có những nhà sản xuất khác chật vật để bố trí đủ số lượng trung gian đạt yêu cầu. Ví dụ, khi Timex lần đầu tiên thử bán sản phẩm đồng hồ bình dân thông qua các cửa hiệu đồ trang sức thông thường, hầu hết đều từ chối họ. Công ty này bèn xoay xở đưa đồng hồ vào các cửa hàng kinh doanh nhu yếu phẩm đại trà. Về sau, đây hóa ra lại là quyết định sáng suốt, vì mảng kinh doanh nhu yếu phẩm đại trà này tăng trưởng rất nhanh.

Ngay cả những thương hiệu lâu năm cũng có thể gặp khó khăn khi xây dựng và duy trì hệ thống phân phối mà họ mong muốn, nhất là khi làm việc với các đại lý đầy quyền lực.

✱Ví dụ, CVS Health gần đây đã công bố sẽ không bán bất cứ loại thuốc lá nào trong các cửa hàng của họ nữa, mặc dù điều này khiến doanh thu hàng năm bị sụt giảm tới 2 tỷ đô-la. Công ty này chia sẻ: "Đây là điều đúng đắn mà chúng tôi phải làm. Chúng tôi quyết định rằng thuốc lá và việc cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe không thể cùng đồng hành trong một hệ thống." Target đã ngừng bán thuốc lá từ 20 năm trước, và dư luận cũng đang gây áp lực tới Walmart để họ làm điều tương tự. Nếu các công ty bán hàng giảm giá và những chuỗi tiệm thuốc như Walgreens và Rite Aid cùng ngừng bán thuốc lá, các hãng thuốc lá như Philip Morris, R.J. Reynolds và nhiều hãng khác sẽ phải tìm các kênh marketing mới cho thương hiệu của họ.[17]



✱Lựa chọn các kênh: Ngay cả những thương hiệu lâu năm cũng có thể gặp khó khăn khi xây dựng và duy trì hệ thống phân phối mà họ mong muốn. Việc ngừng bán thuốc lá từ phía CVS đã khiến các công ty sản xuất thuốc lá phải tìm những kênh bán hàng khác.
CVS Health

Khi lựa chọn trung gian, doanh nghiệp nên xác định đâu là các đặc trưng phân biệt loại hàng hóa chất lượng hơn. Họ cần đánh giá số năm kinh doanh của từng thành viên kênh, các dòng khác được thực hiện, vị trí, thành tích tăng trưởng và lợi nhuận, tính hợp tác cũng như danh tiếng.

Quản lý và thúc đẩy các thành viên trong kênh marketing

Sau khi được lựa chọn, doanh nghiệp phải không ngừng quản lý và thúc đẩy các thành viên trong kênh để họ hoạt động tốt nhất. Doanh nghiệp phải bán hàng không chỉ *thông qua* trung gian, mà còn *đồng hành* cùng họ. Hầu hết doanh nghiệp đều xem trung gian của mình như khách hàng, đối tác hàng đầu. Họ thực hiện *quản lý quan hệ đối tác* nhằm xây dựng mối quan hệ lâu dài với đối tác trong kênh. Điều này tạo nên một hệ thống chuyển giao giá trị đáp ứng nhu cầu của cả doanh nghiệp lẫn đối tác marketing.

Trong hoạt động quản lý kênh, doanh nghiệp phải thuyết phục nhà phân phối rằng họ có thể thành công hơn bằng cách hợp tác cùng nhau như một phần của hệ thống chuyển giao giá trị đồng nhất. Do đó, P&G và Amazon hợp tác rất chặt chẽ nhằm tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng cuối cùng. Và các công ty từ nhà sản xuất ô tô Toyota tới nhà sản xuất mỹ phẩm L'Oréal đẩy mạnh các mối quan hệ với hệ thống nhà cung cấp của họ để giành được lợi thế cạnh tranh cho cả hai bên (xem Tình huống thực tế 12.2).

Ví dụ, hãng sản xuất thiết bị cơ giới hạng nặng Caterpillar và mạng lưới đại lý độc lập trên toàn thế giới của họ phối hợp rất chặt chẽ để thống trị lĩnh vực thiết bị xây dựng, khai khoáng và khai thác gỗ trên thế giới:

> Nhà sản xuất thiết bị cơ giới hạng nặng Caterpillar tạo ra những sản phẩm tân tiến, chất lượng cao. Nếu bạn hỏi bất cứ ai tại Caterpillar, họ đều có thể trả lời rằng nguồn gốc sự thống trị của Caterpillar là mạng lưới phân phối vượt trội của họ với 189 đại lý phân phối độc lập tại

hơn 180 quốc gia. Các đại lý là những người ở đầu chiến tuyến. Một khi sản phẩm rời khỏi nhà máy, các đại lý hoàn toàn nắm quyền kiểm soát chúng. Họ là gương mặt của công ty. Vì vậy, thay vì chỉ bán hàng cho hoặc thông qua các đại lý, Caterpillar coi họ như những đối tác nội bộ. Khi sản phẩm bị hỏng hóc, khách hàng hoàn toàn có thể trông cậy vào cả Caterpillar lẫn các đại lý của công ty để nhận được hỗ trợ. Một mạng lưới đại lý mạnh tạo nên một công ty Caterpillar mạnh và ngược lại. Sâu xa hơn, các đại lý đóng vai trò rất quan trọng ở mọi khía cạnh hoạt động của Caterpilla, từ các công đoạn như thiết kế sản phẩm và cung cấp dịch vụ tới hỗ trợ. Chính vì mối quan hệ khăng khít với các đại lý, Caterpillar hoàn toàn thống trị những thị trường dành cho thiết bị cơ giới hạng nặng trên thế giới. Những chiếc xe tải, máy xúc và nhiều loại máy khác với màu vàng quen thuộc của hãng đã nắm giữ một lượng thị phần áp đảo trong thị trường thiết bị cơ giới hạng nặng toàn cầu, gấp đôi thương hiệu đứng thứ hai là Komatsu.

Hiện nay nhiều doanh nghiệp đang áp dụng hệ thống quản lý quan hệ đối tác (PRM) công nghệ cao tích hợp để điều phối các nỗ lực marketing trong toàn hệ thống. Cũng như việc sử dụng hệ thống phần mềm CRM nhằm hỗ trợ hoạt động quản lý mối quan hệ với các khách hàng quan trọng, các doanh nghiệp có thể sử dụng PRM và phần mềm quản lý chuỗi cung ứng (SCM) để hỗ trợ vấn đề tuyển chọn, huấn luyện, tổ chức, quản lý, thúc đẩy cũng như đánh giá mối quan hệ với các đối tác trong kênh marketing.

12.2 LÀM VIỆC VỚI CÁC KÊNH ĐỐI TÁC ĐỂ TẠO RA GIÁ TRỊ CHO KHÁCH HÀNG

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Ngày nay, các doanh nghiệp thành công biết rằng họ không thể độc lập tạo ra giá trị cho khách hàng. Thay vào đó, họ phải tạo ra các hệ thống phân phối giá trị có hiệu quả, bao gồm nhà cung ứng, nhà sản xuất và nhà phân phối cùng nhau hoàn thành công việc. Hợp tác với các nhà cung cấp và nhà phân phối có thể mang lại lợi thế cạnh tranh lớn. Hãy xem xét các ví dụ dưới đây.

Toyota

Đạt được các mối quan hệ với nhà cung cấp là nền tảng cho sự thành công tuyệt vời của Toyota. Trong lịch sử, những đối thủ cạnh tranh của Toyota Mỹ thường phớt lờ các nhà cung cấp của họ thông qua những giao dịch mang tính áp chế, tư lợi. Một nhà cung cấp cho biết: "Các nhà sản xuất ô tô (Mỹ) đã đặt ra những mục tiêu giảm chi phí hàng năm [đối với các phụ tùng mà họ mua]. Để thực hiện những mục tiêu đó, họ sẽ làm tất cả mọi thứ. Họ phá vỡ các quy tắc và từ đó tình hình trở nên tồi tệ hơn mỗi năm." Một người khác nói: "Một nhà sản xuất ô tô dường như gửi nhân viên đến 'ngôi trường thù ghét' để họ học cách ghét các nhà cung cấp."

Ngược lại, Toyota từ lâu đã nhận thức được tầm quan trọng của việc xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với các nhà cung cấp. Thay vì bạc đãi, Toyota hợp tác với các nhà cung cấp và giúp họ đáp ứng

những kỳ vọng rất cao. Họ tìm hiểu về tình hình kinh doanh, tiến hành các hoạt động cải tiến chung, giúp đỡ nhân viên nhà cung cấp, đưa ra phản hồi hiệu suất hàng ngày và tích cực tìm ra những vấn đề của nhà cung cấp. Họ thậm chí còn ghi nhận các nhà cung cấp hàng đầu qua nhiều giải thưởng thành tích thường niên.

Kết quả là, 13 trong 15 năm vừa qua, Toyota đã giành vị trí đứng đầu về chỉ số mối quan hệ với nhà cung cấp được tiến hành bởi tổ chức Nghiên cứu Chỉ số Quan hệ công việc của nhà cung cấp ô tô Bắc Mỹ. Nghiên cứu đánh giá và phân loại các doanh nghiệp dựa trên giao dịch tài chính, sự đối xử công bằng và có giá trị với các nhà cung cấp, giao tiếp cởi mở, trung thực và tạo cơ hội kiếm lợi nhuận. Nghiên cứu cho thấy các nhà cung cấp của Toyota coi mình là đối tác thực sự với gã khổng lồ trong ngành sản xuất ô tô.

Sự hài lòng của nhà cung cấp cao có nghĩa là Toyota có thể dựa vào họ để giúp hãng cải thiện chất lượng của chính mình, giảm chi phí và phát triển sản phẩm mới một cách nhanh chóng. Ví dụ, gần đây, khi Toyota đưa ra một chương trình giảm giá 30% cho 170 bộ phận mà họ sẽ mua cho thế hệ xe hơi kế tiếp, các nhà cung cấp không hề phàn nàn. Thay vào đó, họ đã tham gia, tin tưởng rằng Toyota sẽ giúp họ đạt được mục tiêu, từ đó giúp họ cạnh tranh và có lợi hơn trong tương lai. Nhìn chung, việc thỏa mãn các nhà cung cấp giúp Toyota sản xuất những chiếc xe với chi phí thấp hơn, chất lượng cao hơn, từ đó khiến khách hàng hài lòng hơn.

L'Oreal

L'Oreal là nhà sản xuất mỹ phẩm lớn nhất thế giới với 23 thương hiệu toàn cầu, từ Maybelline và Kiehl's đến Lancome và Redken. Giống như Toyota, mạng lưới nhà cung cấp rộng lớn của L'Oreal – cung ứng mọi thứ từ polyme, chất béo đến bình xịt, bao bì đóng gói hay thiết bị sản xuất và cung ứng văn phòng – rất quan trọng đối với thành công của họ.

Do đó, L'Oreal đối xử với các nhà cung cấp như những đối tác được tôn trọng. Một mặt, họ mong đợi rất nhiều từ các nhà cung cấp trong việc đổi mới thiết kế, chất lượng và các hành động có trách nhiệm với xã hội. Công ty cẩn thận sàng lọc các nhà cung cấp mới và thường xuyên đánh giá hiệu suất của các nhà cung cấp hiện tại. Mặt khác, L'Oreal hợp tác chặt chẽ với các nhà cung cấp để đáp ứng những tiêu chuẩn chính xác của họ. Trong khi một số công ty đưa ra những yêu cầu vô lý với các nhà cung cấp và "vắt kiệt" họ vì lợi ích ngắn hạn, L'Oreal xây dựng mối quan hệ nhà cung cấp dài hạn dựa trên sự tăng trưởng và đôi bên cùng có lợi.

Theo trang web nhà cung cấp của công ty, họ đối xử với các nhà cung cấp với "sự tôn trọng cơ bản đối với hoạt động kinh doanh, văn hóa, sự phát triển của họ và những cá nhân làm việc tại đó." Mỗi mối quan hệ được dựa trên "sự đối thoại và nỗ lực chung. L'Oreal tìm kiếm không chỉ để giúp các nhà cung cấp đáp ứng mong đợi mà còn đóng góp cho sự phát triển thông qua những cơ hội đổi mới và khả năng cạnh tranh." Kết quả là, hơn 75% số đối tác cung ứng của L'Oreal đã làm việc với công ty từ 10 năm trở lên và phần lớn trong số đó đều kéo dài nhiều thập kỷ. Một đầu mối mua hàng của công ty chia sẻ: "Vị CEO muốn biến L'Oreal thành một công ty hàng đầu và là một trong những công ty được kính trọng nhất thế giới. Được tôn trọng cũng có nghĩa là được các nhà cung cấp của chúng tôi tôn trọng."

Amazon-P&G

Cho đến gần đây, nếu bạn đặt mua khăn giấy Bounty, tã giấy Pampers, giấy nướng bánh Charmin hoặc bất kỳ món nào trong hàng tá sản phẩm tiêu dùng của P&G từ Amazon.com, họ có thể giao



Quan hệ đối tác trong kênh phân phối: Theo chương trình Vendor Flex của Amazon, P&G và Amazon chia sẻ trang thiết bị nhà kho, mang lại lợi thế về chi phí phân phối và giao hàng cho cả đôi bên.
© raywoo/Fotolia; © grzegorz knec/Alamy; E.G. Pors/Shutterstock.com; © Sergio Azenha/Alamy

đến trước cửa nhà bạn bằng kênh phân phối khép kín. Ví dụ, khăn giấy có thể được sản xuất tại nhà máy lớn ở vùng đông bắc Pensylvania của P&G và được vận chuyển bằng xe tải rơ moóc đến kho Tunkhannock gần đó, nơi chúng được dỡ ra và đóng gói lại với các hàng hóa khác của P&G và được chuyển đến Dinwiddie, Virginia – trung tâm hoàn thiện đơn hàng của Amazon. Tại các trung tâm này, chúng được dỡ xuống, sắp xếp lại, cuối cùng được các nhân viên của Amazon lựa chọn và đóng gói để chuyển đến bạn thông qua hãng vận chuyển UPS, FedEx hoặc USPS.

Nhưng hiện nay, Amazon và P&G đã hợp tác để tạo ra một kênh phân phối mới đơn giản, chi phí thấp hơn cho những hàng hóa như vậy. Ví dụ, tại kho ở Pensylvania, thay vì chất đầy sản phẩm của P&G và vận chuyển đến các nhà kho của Amazon, nhân viên của P&G chỉ cần chở hàng đến một khu vực giao hàng (có ranh giới xác định) bên trong kho của mình. Khu vực giao hàng được điều phối bởi Amazon. Từ đó, nhân viên của Amazon đóng gói, dán nhãn và vận chuyển các mặt hàng trực tiếp đến những khách hàng đã đặt hàng trực tuyến. Amazon gọi liên doanh này là Vendor Flex, nó đã cách mạng hóa cách thức mọi người mua các sản phẩm gia dụng hàng ngày với giá thấp, lợi nhuận thấp.

Chương trình Vendor Flex của Amazon đưa kênh hợp tác lên một cấp độ hoàn toàn mới. Khi cùng "nhìn về một hướng", cả đôi bên sẽ cùng có lợi. Đối với Amazon, Vendor Flex giảm chi phí lưu trữ những mặt hàng cồng kềnh trong các trung tâm phân phối của riêng mình và giải phóng không gian cho hàng hóa có lãi suất cao hơn. Việc sắp xếp chia sẻ cho phép Amazon mở rộng lựa chọn hàng hóa tiêu dùng mà không cần xây dựng thêm không gian trung tâm phân phối. Ví dụ, kho hàng P&G cũng lưu giữ các thương hiệu gia dụng P&G phổ biến khác, từ dao cạo râu Gillette, dầu gội Pantene đến bột giặt Tide. Cuối cùng, việc định vị tại nguồn đảm bảo tính có sẵn tức thì của Amazon và tạo điều kiện phân phối nhanh chóng các sản phẩm P&G đến khách hàng.

P &G cũng được hưởng lợi từ quan hệ đối tác Vendor Flex. Họ tiết kiệm tiền bằng cách cắt giảm chi phí vận chuyển hàng hóa đến các nhà kho của Amazon, nhờ đó thay đổi mức giá cạnh tranh hơn với gã khổng lồ thương mại điện tử. Dù là một nhà marketing thương hiệu bán lẻ tuyệt vời, nhưng P&G vẫn là người mới trong lĩnh vực bán hàng trực tuyến – một trong những ưu tiên hàng đầu của công ty. Bằng cách hợp tác chặt chẽ hơn với Amazon, P&G có được sự hỗ trợ chuyên nghiệp của Amazon trong việc đưa các thương hiệu của mình lên trực tuyến.

Do đó, mối quan hệ đối tác giữa Amazon và P&G có vẻ là một sự kết hợp lý tưởng cho cả hai. Nếu P&G muốn đạt hiệu quả hơn trong việc bán hàng trực tuyến, đối tác nào có thể tốt hơn Amazon – bậc thầy không thể chối cãi trong hoạt động bán lẻ trực tuyến? Nếu Amazon muốn đạt hiệu quả hơn trong việc bán các mặt hàng gia dụng, đối tác nào có thể tốt hơn P &G – bậc thầy được công nhận về marketing hàng tiêu dùng? Với Vendor Flex của Amazon, các nhà lãnh đạo của mỗi ngành tương ứng này có thể điều chỉnh cơ hội phân phối của mình vì lợi ích của chính họ cũng như của người tiêu dùng mà họ cùng phục vụ.

Nguồn: Alex Short, "Amazon and P&G Blow Business Collaboration Wide Open!" *Vizibl*, ngày 21/7/2015, http://blog.vizibl.co/amazon-pg-blow-business-collaboration-wide-open/; Serena Ng, "Soap Opera: Amazon Moves In with P&G," *Wall Street Journal*, ngày 15/10/2013, tr. A1; Jeffery K. Liker và Thomas Y. Choi, "Building Deep Supplier Relationships," *Harvard Business Review*, 2004, tr. 104-113; "OEM-Supplier Relations Study Shows Strong Gains for Toyota and Honda, with Ford, Nissan, FCA and GM Falling Well Behind," *PR Newswire*, ngày 8/5/2015, www.prnewswire.com/news-releases/oem-supplier-relations-study-shows-strong-gains-for-toyota-and-hondawith-ford-nissan-fca-and-gm-falling-well-behind-300084605.html; www.toyotasupplier.com và www.loreal.com/_en/_ww/html/suppliers/, truy cập tháng 10/2016.

Đánh giá thành viên kênh

Doanh nghiệp cần thường xuyên đánh giá hoạt động của thành viên kênh thông qua các chỉ tiêu như báo giá bán hàng, mức độ tồn kho bình quân, thời gian giao hàng, phương thức xử lý hàng hóa bị hư hỏng, sự hợp tác trong việc thực hiện các chương trình khuyến mại và chương trình đào tạo của doanh nghiệp, phục vụ khách hàng. Doanh nghiệp nên ghi nhận

và tặng thưởng, tri ân những trung gian phân phối hoạt động tốt và tạo được nhiều giá trị gia tăng cho khách hàng. Các trung gian hoạt động kém cần được hỗ trợ hoặc thậm chí thay thế nếu hoạt động quá kém.

Cuối cùng, doanh nghiệp cũng cần nhạy bén với nhu cầu của các đối tác phân phối. Những doanh nghiệp đối xử không tốt với các đối tác phân phối không chỉ đánh mất đi sự ủng hộ từ phía họ mà còn có thể phải đối mặt với những vấn đề pháp lý. Phần tiếp theo sẽ mô tả những quyền lợi và nghĩa vụ của doanh nghiệp cùng các thành viên kênh phân phối.

Các quyết định phân phối và chính sách của chính phủ

Thông thường, các doanh nghiệp được tự do phát triển các kênh phân phối phù hợp với họ. Trên thực tế, luật pháp chỉ tác động đến các kênh marketing theo cách không cho doanh nghiệp tạo thế độc quyền nhằm ngăn chặn doanh nghiệp khác sử dụng kênh phân phối mà họ muốn. Hầu hết các quy định luật pháp về phân phối đều nhằm điều chỉnh, chi phối quyền lợi và nghĩa vụ giữa các thành viên kênh khi họ có mối quan hệ hợp tác với nhau.

Nhiều nhà sản xuất và nhà bán buôn muốn xây dựng kênh phân phối độc quyền cho hàng hóa của họ. Khi người bán chỉ cho phép một số cửa hàng nhất định bán sản phẩm của họ, chiến lược của họ là *phân phối độc quyền*. Khi người bán yêu cầu các nhà bán buôn không được bán hàng của đối thủ cạnh tranh, họ sử dụng chiến lược *bán hàng độc quyền*. Cả hai bên đều có thể được hưởng lợi từ những thỏa thuận độc quyền: Bên bán giành được sự trung thành và phụ thuộc cao hơn từ các điểm bán, người bán buôn có được nguồn hàng ổn định cùng sự hỗ trợ mạnh mẽ của người bán. Những thỏa thuận độc quyền cũng ngăn chặn các nhà sản xuất khác bán hàng cho các nhà bán buôn. Tình huống này khiến các hợp đồng bán hàng độc quyền lọt vào tầm ngắm của Đạo luật Clayton năm 2014. Các hợp đồng này chỉ hợp pháp nếu nó không làm giảm đáng kể sự cạnh tranh hoặc có xu hướng tạo nên sự độc quyền và chừng nào hai bên còn tự nguyện tham gia thỏa thuận đó.

Bán hàng độc quyền thường kèm theo *thỏa thuận độc quyền theo địa bàn*. Nhà sản xuất có thể đồng ý không bán cho những người bán buôn khác ở trong một địa bàn nhất định hoặc người mua có thể đồng ý chỉ bán hàng ở vùng lãnh thổ của họ. Phương thức thứ nhất thường được các hệ thống nhượng quyền áp dụng như một cách để tạo lòng nhiệt tình và cam kết của các nhà bán buôn. Phương thức thứ hai, nơi nhà sản xuất cố gắng ngăn chặn các nhà bán buôn bán hàng ra ngoài lãnh thổ của họ, đã vấp phải vấn đề về pháp lý.

Nhà sản xuất của các thương hiệu mạnh đôi khi chỉ bán thương hiệu đó cho những nhà bán buôn với điều kiện nhà bán buôn bán một phần hoặc toàn bộ dòng sản phẩm của nó. Phương thức này được gọi là *buộc mua toàn bộ*. Những *thỏa thuận trói buộc* kiểu như vậy có thể không vi phạm pháp luật nhưng lại vi phạm Đạo luật Clayton nếu có xu hướng

làm giảm đáng kể sự cạnh tranh. Phương thức này có thể làm giảm sự tự do của khách hàng trong việc lựa chọn giữa các nhà cung cấp của những thương hiệu khác.

Cuối cùng, nhà sản xuất có quyền lựa chọn nhà bán buôn nhưng việc loại bỏ các nhà bán buôn thì đâu đó có thể bị cấm. Nhìn chung, người bán có thể loại bỏ nhà bán buôn vì những lý do nhất định. Tuy nhiên, họ không thể loại bỏ nhà bán buôn nếu nhà bán buôn từ chối hợp tác theo một thỏa thuận có nghi ngờ về pháp lý, chẳng hạn như thỏa thuận bán hàng độc quyền hoặc thỏa thuận trói buộc.

QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG VÀ HẬU CẦN MARKETING

Lời tác giả: Những người làm marketing từng gọi hoạt động này là "phân phối vật chất". Tuy nhiên, qua những nội dung trong phần này, bạn có thể thấy hoạt động này đã phát triển hơn cả về tầm quan trọng, tính phức tạp và sự tinh vi.

Trong thị trường toàn cầu ngày nay, việc bán một sản phẩm đôi khi còn dễ hơn là đưa nó đến tay khách hàng. Doanh nghiệp phải quyết định cách thức tốt nhất để lưu trữ, quản lý và vận chuyển sản phẩm/dịch vụ để chúng có thể sẵn sàng phục vụ khách hàng đúng chủng loại, đúng thời gian, đúng địa điểm. Hiệu quả của hoạt động hậu cần có ảnh hưởng lớn đến cả sự hài lòng của khách hàng và chi phí của doanh nghiệp. Dưới đây chúng ta sẽ thảo luận về bản chất và tầm quan trọng của quản trị hậu cần trong chuỗi cung ứng, mục tiêu của hệ thống hậu cần, các chức năng chính của hậu cần và sự cần thiết của quản trị chuỗi cung ứng tích hợp.

Hậu cần marketing (phân phối vật chất)
Hoạt động lập kế hoạch, thực thi và kiểm soát dòng vật chất của nguyên liệu, hàng hóa và những thông tin liên quan từ nơi sản xuất đến nơi tiêu thụ để đáp ứng yêu cầu của khách hàng và đạt được mục tiêu lợi nhuận.

Quản trị chuỗi cung ứng
Quản lý các dòng chảy (bao gồm cả xuôi chiều và ngược chiều) của nguyên liệu, hàng hóa và những thông tin liên quan giữa các nhà cung cấp, doanh nghiệp, nhà phân phối và người tiêu dùng cuối cùng.

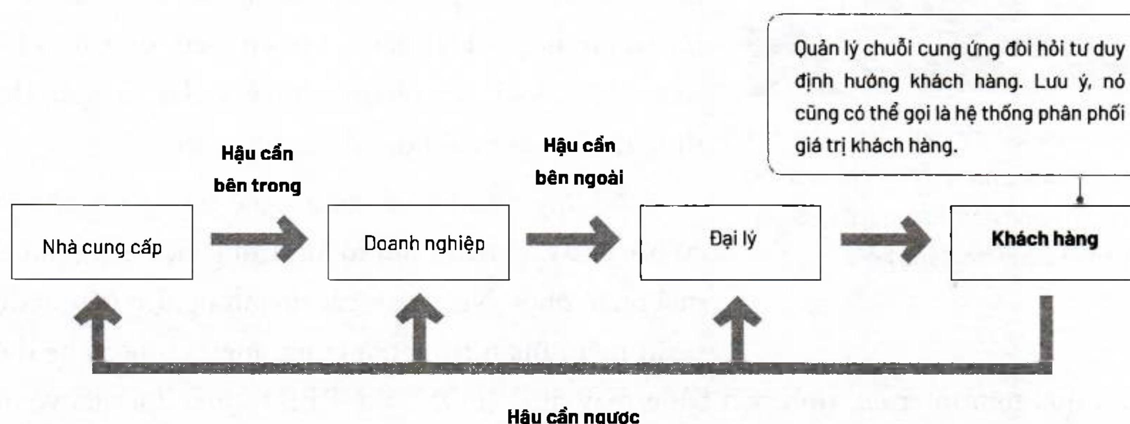
Bản chất và tầm quan trọng của hậu cần marketing

Một số nhà quản lý cho rằng hậu cần marketing chỉ là về xe tải và kho bãi. Tuy nhiên, hậu cần hiện đại mang nhiều ý nghĩa hơn thế. Hậu cần marketing, hay còn gọi là phân phối vật chất, bao gồm các hoạt động lập kế hoạch, thực thi và kiểm soát dòng vật chất của nguyên liệu, hàng hóa cùng những thông tin liên quan từ nơi sản xuất đến nơi tiêu thụ để đáp ứng yêu cầu của khách hàng và đạt được mục tiêu lợi nhuận. Nói một cách ngắn gọn, hậu cần marketing đưa đúng sản phẩm đến đúng khách hàng, đúng địa điểm và đúng thời gian một cách có lợi nhất.

Trước kia, những người lập kế hoạch phân phối vật chất thường bắt đầu với sản phẩm tại nhà máy và tìm giải pháp đưa nó đến tay khách hàng với chi phí thấp nhất. Tuy nhiên, hoạt động hậu cần *tập trung vào khách hàng* bắt đầu từ thị trường và quay ngược trở lại với nhà máy hoặc thậm chí là nguồn cung ứng. Hậu cần marketing không chỉ bao gồm *hậu cần bên ngoài* (đưa sản phẩm từ nhà máy đến người bán và cuối cùng là khách hàng), mà còn bao gồm cả *hậu cần bên trong* (đưa sản phẩm và nguyên vật liệu từ các nhà cung cấp đến

nhà máy) và *hậu cần ngược* (tái sử dụng, tái chế, tân trang, giải quyết hàng hỏng hoặc không đúng mong muốn, nhận lại hàng thừa từ khách hàng hoặc người bán). Điều đó có nghĩa nó bao gồm toàn bộ hoạt động **quản trị chuỗi cung ứng** – quản lý các dòng chảy xuôi chiều và ngược chiều của nguyên vật liệu, thành phẩm cũng như những thông tin liên quan giữa các nhà cung cấp, doanh nghiệp, người bán hàng và người tiêu dùng cuối cùng (✱Hình 12.5).

Hình 12.5 Quản trị chuỗi cung ứng



Nhiệm vụ của nhà quản lý hậu cần là phối hợp hoạt động của các nhà cung cấp, đại lý mua bán, người làm marketing, thành viên kênh phân phối và khách hàng. Những hoạt động này bao gồm: dự báo, hệ thống thông tin, hoạt động mua bán, kế hoạch sản xuất, quy trình đặt hàng, tồn kho, quản lý kho hàng và kế hoạch vận chuyển.

Ngày nay, các doanh nghiệp nhấn mạnh hơn vào hậu cần vì một số lý do. Thứ nhất, doanh nghiệp có thể giành được lợi thế cạnh tranh lớn nếu sử dụng hệ thống hậu cần tiên tiến mang lại cho khách hàng dịch vụ tốt hơn hoặc giá rẻ hơn.

Thứ hai, hệ thống hậu cần tiên tiến có thể giúp tiết kiệm khoản chi phí khổng lồ cho cả doanh nghiệp và khách hàng. Thông thường, chi phí giao hàng và vận chuyển chiếm khoảng 20% giá thành sản phẩm. Mỗi năm, các doanh nghiệp của Mỹ chi đến 1,45 nghìn tỷ đô-la, tương đương 8,3% GDP, cho việc đóng gói, đóng thùng, chất, xếp dỡ, phân loại và vận chuyển hàng hóa. Con số này chỉ thấp hơn GDP của 12 quốc gia cao nhất thế giới. ✱Riêng General Motors (GM) thường xuyên có hàng trăm triệu tấn xe thành phẩm, linh kiện, phụ tùng vận chuyển với mức chi phí hậu cần hàng năm khoảng 8 tỷ đô-la. Cắt giảm được dù một phần nhỏ chi phí hậu cần cũng có thể là khoản tiết kiệm đáng kể. Ví dụ, GM gần đây đã thông báo về việc cải tổ hậu cần mà chỉ riêng khu vực Bắc Mỹ sẽ tiết kiệm được gần 2 tỷ đô-la trong 2 năm.[18]



✱Tầm quan trọng của hậu cần: Vào bất kỳ thời điểm nào, GM cũng có hàng trăm triệu tấn xe thành phẩm và linh kiện được vận chuyển với mức chi phí hậu cần hàng năm khoảng 8 tỷ đô-la. Những khoản tiết kiệm dù nhỏ nhất cũng rất đáng kể. Bloomberg/Getty Images

Thứ ba, sự bùng nổ của hàng hóa đa dạng đã tạo nên nhu cầu về quản trị hệ thống hậu cần tiên tiến. Ví dụ, vào năm 1916, một cửa hàng tạp hóa Piggly Wiggly điển hình chỉ bán 605 mặt hàng. Ngày nay, một cửa hàng Piggly Wiggly bán một số lượng đáng kinh ngạc, từ 20.000 đến 35.000 mặt hàng, tùy thuộc quy mô cửa hàng. Một cửa hàng Walmart Supercenter bán 140.000 sản phẩm, 30.000 trong số đó là các sản phẩm tạp hóa.[19] Đặt hàng, vận chuyển, dự trữ và kiểm soát nhiều loại sản phẩm như vậy đặt ra một thách thức rất lớn đối với hoạt động hậu cần.

Những tiến bộ về công nghệ thông tin cũng tạo cơ hội cho các thành tựu to lớn trong việc nâng cao hiệu quả phân phối. Ngày nay, các doanh nghiệp đều sử dụng phần mềm quản trị chuỗi cung ứng tích hợp, hệ thống hậu cần dựa trên internet, tính tiền bằng máy quét (POS), thẻ RFID, theo dõi qua vệ tinh, chuyển đơn hàng và dữ liệu thanh toán điện tử. Những công nghệ này cho phép quản lý nhanh chóng và hiệu quả hơn các dòng hàng hóa, thông tin và tài chính trong chuỗi cung ứng.

Cuối cùng, hậu cần ảnh hưởng đến môi trường và các nỗ lực tạo môi trường bền vững của doanh nghiệp hơn bất cứ chức năng marketing nào khác. Vận chuyển, lưu kho, đóng gói và các chức năng hậu cần khác thường đóng góp lớn nhất cho nỗ lực bảo vệ môi trường của doanh nghiệp. Do đó, ngày nay, nhiều doanh nghiệp bắt đầu phát triển *chuỗi cung ứng xanh.*

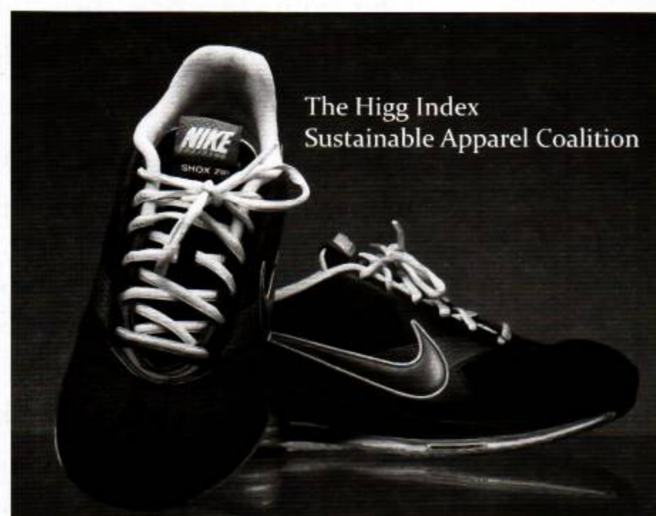
Chuỗi cung ứng bền vững

Các doanh nghiệp có nhiều lý do để giảm tác động của chuỗi cung ứng đến môi trường. Có điều nếu họ không tự nguyện bảo vệ môi trường, một loạt quy định về bảo vệ môi trường được ban hành trên khắp thế giới sẽ buộc họ phải thực hiện. Mặt khác, nhiều khách hàng lớn – từ Walmart và Nike cho đến chính phủ liên bang – đã đưa ra yêu cầu về vấn đề này. Ngay cả người tiêu dùng cũng yêu cầu điều đó: Theo một khảo sát, 50% thế hệ Y sẵn sàng trả nhiều tiền hơn cho những sản phẩm thân thiện môi trường và 39% người tiêu dùng tìm hiểu về hoạt động bảo vệ môi trường của các doanh nghiệp trước khi mua hàng.[20] Vì vậy, bảo vệ môi trường đã trở thành một khía cạnh quan trọng trong lựa chọn nhà cung cấp và đánh giá hiệu quả hoạt động. Nhưng có lẽ thiết kế chuỗi cung ứng thân thiện môi trường đơn giản là điều *đúng đắn* nên làm. Đó cũng là một cách để doanh nghiệp góp phần gìn giữ thế giới của chúng ta cho các thế hệ tương lai.

Nhưng tất cả không đơn giản như vậy. Vì thực ra, các doanh nghiệp có một lý do trực tiếp và thực tế hơn để chuyển đổi chuỗi cung ứng của họ trở nên thân thiện môi trường. Những kênh phân phối thân thiện môi trường không chỉ tốt cho thế giới mà còn tốt cho lợi nhuận của doanh nghiệp. Các hoạt động hậu cần tạo ra dấu ấn rõ rệt về sự thân thiện môi trường như vận chuyển, kho bãi và đóng gói cũng chiếm một phần lớn chi phí hậu cần. Các doanh nghiệp tạo ra sự thân thiện môi trường cho chuỗi cung ứng thông qua nâng cao hiệu quả, điều này cũng có nghĩa là chi phí thấp hơn và lợi nhuận cao hơn. Nói cách khác, phát triển chuỗi cung ứng bền vững không chỉ là trách nhiệm với môi trường mà còn có thể mang lại lợi nhuận. Hãy xem xét tình huống của Nike:[21]

Công ty may mặc và giày thể thao mang tính biểu tượng Nike đã phát triển một chiến lược sâu rộng đảm bảo thân thiện môi trường trong mọi giai đoạn của chuỗi cung ứng. ✱Ví dụ, Nike thường hợp tác với Levi's, REI, Target và các thành viên khác của Liên minh May mặc Bền vững (SAC) để phát triển chỉ số Higg Index – một công cụ đo lường sự ảnh hưởng đến môi trường của một sản phẩm may mặc trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Nike sử dụng Higg Index để hợp tác với các nhà cung cấp và nhà phân phối nhằm giảm sự ảnh hưởng của chuỗi cung ứng tới môi trường. Chẳng hạn, chỉ trong 3 năm qua, hơn 900 nhà máy hợp tác sản xuất giày Nike trên toàn thế giới đã giảm 6% lượng khí thải carbon, trong khi sản lượng tăng 20%. Con số tiết kiệm này tương đương với lượng khí thải của một chiếc ô tô chạy 1 tỷ dặm.

Nike nhận thấy những điều chỉnh chuỗi cung ứng tưởng chừng đơn giản thậm chí có thể mang lại lợi ích lớn. Ví dụ, nguồn cung cấp giày của công ty nằm ở châu Á, nhưng hầu hết được bán ở Bắc Mỹ. Cho đến khoảng một thập kỷ trước, những đôi giày được vận chuyển từ nhà máy đến cửa hàng bằng đường hàng không. Sau khi phân tích chi phí phân phối kỹ lưỡng hơn, Nike đã chuyển một phần khá lớn hàng hóa sang vận tải đường biển. Sự thay đổi đơn giản đó trong vận chuyển giày giúp giảm 4% lượng khí thải trên mỗi sản phẩm, khiến các nhà hoạt động môi trường hài lòng. Nhưng nó cũng mang lại sự hài lòng cho các kế toán viên Nike vì đã tiết kiệm cho công ty khoảng 8 triệu đô-la chi phí vận chuyển mỗi năm.



✱Chuỗi cung ứng xanh: Nike đã phát triển một chiến lược sâu rộng để phủ xanh chuỗi cung ứng của mình. Chỉ số Higg Index cho phép Nike làm việc với các nhà cung cấp và nhà phân phối để giảm sự ảnh hưởng của chuỗi cung ứng tới môi trường, đồng thời giảm chi phí hậu cần.
Thanapun/Shutterstock

Mục tiêu của hệ thống hậu cần

Một số doanh nghiệp tuyên bố mục tiêu hậu cần của họ nhằm cung cấp dịch vụ khách hàng tối đa với mức phí tối thiểu. Tuy nhiên, dù điều này nghe rất hay ho nhưng không có hệ thống hậu cần nào có thể vừa tối đa hóa dịch vụ khách hàng vừa tối thiểu hóa chi phí phân phối. Tối đa

hóa dịch vụ khách hàng nghĩa là phân phối nhanh, nhiều hàng trong kho, chủng loại linh hoạt, chính sách đổi, trả tự do và các dịch vụ khác – tất cả những điều này đều làm tăng chi phí phân phối. Ngược lại, tối thiểu hóa chi phí phân phối nghĩa là giao hàng chậm hơn, ít hàng trong kho hơn và quy mô của từng đợt giao hàng lớn hơn – điều này thể hiện dịch vụ khách hàng thấp hơn.

Mục tiêu của hậu cần marketing nên là cung cấp mức dịch vụ khách hàng *đã hoạch định* với chi phí thấp nhất. Trước hết, doanh nghiệp cần nghiên cứu mức độ quan trọng của các dịch vụ phân phối đối với khách hàng, từ đó xác định mức chất lượng mong muốn đối với từng phân khúc thị trường. Mục tiêu là tối đa hóa *lợi nhuận* chứ không phải doanh số. Do đó, doanh nghiệp cần đánh giá giữa lợi ích của việc cung cấp chất lượng dịch vụ cao hơn với chi phí để thực hiện. Một số doanh nghiệp quyết định cung cấp ít dịch vụ hơn so với đối thủ cạnh tranh và đặt mức giá thấp hơn. Một số lại quyết định cung cấp chất lượng dịch vụ cao hơn và cũng tính giá cao hơn để bù đắp chi phí.

Các chức năng của hệ thống hậu cần

Sau khi xác định mục tiêu hậu cần, doanh nghiệp phải thiết kế hệ thống hậu cần thực hiện được mục tiêu đó với mức chi phí tối thiểu. Các chức năng chính của hậu cần là *lưu kho*, *quản lý hàng tồn kho*, *vận chuyển* và *quản lý thông tin hậu cần*.

Lưu kho

Chu trình sản xuất và tiêu thụ hiếm khi khớp nhau, do đó hầu hết các doanh nghiệp phải trữ hàng tồn kho trong khi chờ bán. Ví dụ, công ty sản xuất máy cắt cỏ Snapper, Toro và các nhà sản xuất khác sản xuất quanh năm để phục vụ mùa bán hàng cao điểm là mùa hè và thu. Chức năng lưu kho nhằm giải quyết vấn đề mất cân bằng giữa lượng cầu và thời gian, từ đó đảm bảo sản phẩm luôn sẵn sàng để khách hàng có thể mua.

Một doanh nghiệp cần quyết định về *số lượng*, *loại hình* và *vị trí* kho hàng của mình. Doanh nghiệp có thể sử dụng *kho dự trữ hàng hóa* hoặc *trung tâm phân phối*. Kho dự trữ hàng hóa giúp điều tiết hàng trong thời gian dài. Ngược lại, **trung tâm phân phối** được thiết kế để luân chuyển hàng hóa thay vì dự trữ. Đó là những nhà kho lớn, có mức tự động hóa cao, được thiết kế để nhận hàng hóa từ rất nhiều nhà máy và nhà cung cấp khác nhau, nhận đặt hàng, chuẩn bị hàng hóa một cách hiệu quả và giao hàng đến khách hàng một cách nhanh nhất.

Trung tâm phân phối
Một kho hàng lớn, tự động được thiết kế để nhận hàng hóa từ rất nhiều nhà máy và nhà cung cấp khác nhau, nhận đặt hàng, chuẩn bị hàng hóa một cách hiệu quả và giao hàng đến khách hàng một cách nhanh nhất.

Ví dụ, Amazon vận hành hơn 100 trung tâm phân phối khổng lồ được gọi là các trung tâm hoàn thiện đơn hàng, nơi thực thi việc giao hàng theo các đơn hàng trực tuyến và tiếp nhận hàng hoàn trả. Các trung tâm này rất lớn và có mức độ tự động hóa cao. Ví dụ, trung

tâm hoàn thiện đơn hàng ở Tracy, Califorrnia có diện tích lên đến gần 100.000 m^2 (tương đương 27 sân bóng đá). Tại trung tâm có 4.000 nhân viên kiểm soát kho hàng với 21 triệu mặt hàng, thực hiện việc giao tới 700.000 kiện hàng/ngày đến các khách hàng của Amazon ở phía bắc California và một phần của vùng tây bắc Thái Bình Dương. Ngày Cyber Monday (Thứ Hai điện tử) năm ngoái, mạng lưới các trung tâm hoàn thiện đơn hàng của Amazon trên toàn thế giới đã thực hiện giao tới trên 500 sản phẩm mỗi giây.[22]



✱Các trung tâm phân phối công nghệ cao: Amazon sử dụng biệt đội các siêu nhân tha mồi – các robot Kiva màu cam – để giúp các trung tâm hoàn thiện đơn hàng hoạt động tốt.
Bloomberg via Getty Images

Giống như mọi thứ ngày nay, vấn đề kho dự trữ cũng thay đổi đáng kể về công nghệ trong những năm gần đây. Các phương pháp quản lý nguyên vật liệu lỗi thời đã được thay thế bởi những hệ thống quản lý mới được máy tính hóa đòi hỏi ít nhân viên hơn. Các máy tính và máy quét tự đọc đơn hàng và điều khiển xe nâng, cần trục hoặc robot thực hiện việc thu gom hàng hóa chuyển đến các kệ xuất hàng và xuất hóa đơn. Ví dụ, gần đây, để cải thiện hiệu quả tại các trung tâm hoàn thiện đơn hàng lớn, Amazon đã đặt mua robot của hãng Kiva Systems:[23]

> Khi bạn mua hàng từ Amazon, mọi thứ vẫn tốt khi đơn hàng của bạn được chuẩn bị và đóng gói bằng sức người. ✱Tuy nhiên, con người trong các trung tâm hoàn thiện đơn hàng của Amazon đang được hỗ trợ nhiều hơn bởi một đội quân robot màu cam sáng, có kích cỡ bằng chiếc ghế trường kỷ. Amazon hiện có hơn 30.000 con robot như vậy tại 13 trung tâm hoàn thiện đơn hàng, gấp đôi số lượng so với một năm trước. Robot chuyển giá hàng hóa cho công nhân, những người này lần lượt xếp hàng vào các hộp. Được mệnh danh là "kệ ma thuật", các giá để hàng sẽ chạy đến trước mặt công nhân và chiếu tia laser màu đỏ vào món hàng cần lấy. Xong việc, robot lại chạy đi chỗ khác và đưa kệ mới tới. Các robot siêu hiệu quả làm việc không mệt mỏi 16 giờ một ngày, 7 ngày một tuần. Chúng không bao giờ phàn nàn về khối lượng công việc hoặc yêu cầu tăng lương và cũng ít khi phải bảo trì. "Khi cạn năng lượng, chúng sẽ chạy đến các thiết bị đầu cuối để sạc pin," theo ghi chú một người quan sát, hoặc theo cách nói của một nhân viên kho: "Chúng tự rót cho mình một ly nước."

Quản trị tồn kho

Quản trị tồn kho ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng. Ở đây, các nhà quản lý phải duy trì sự cân bằng một cách tinh tế về số lượng hàng tồn kho. Nếu mức hàng tồn kho quá ít, doanh nghiệp có nguy cơ không có sản phẩm khi khách hàng muốn mua. Để có hàng cung cấp cho khách, doanh nghiệp có thể phải tiến hành sản xuất khẩn cấp, như vậy sẽ rất tốn kém. Mức hàng tồn kho quá nhiều lại khiến chi phí tồn kho cao hơn mức cần thiết dẫn

đến tình trạng dư thừa. Do đó, trong quản trị hàng tồn kho, các doanh nghiệp phải cân đối chi phí cho mức tồn kho lớn hơn so với kết quả doanh thu và lợi nhuận.

Nhiều doanh nghiệp đã giảm đáng kể hàng tồn kho và các chi phí liên quan thông qua các hệ thống hậu cần *vừa-đúng-lúc*. Với những hệ thống như vậy, nhà sản xuất và nhà bán lẻ chỉ quản lý lượng hàng tồn kho nhỏ của các phần hoặc đơn hàng thường chỉ đủ cho một vài ngày hoạt động. Lượng hàng mới sẽ được chuyển đến khi cần thiết thay vì được lưu trữ trong kho cho đến khi được sử dụng. Các hệ thống vừa-đúng-lúc yêu cầu dự báo chính xác, giao hàng nhanh chóng, thường xuyên và linh hoạt để có sẵn nguồn cung cấp mới khi cần. Tuy nhiên, các hệ thống này lại giúp tiết kiệm đáng kể chi phí tồn kho và xử lý hàng tồn kho.

Những người làm marketing luôn tìm kiếm các cách thức mới để nâng cao hiệu quả quản trị hàng tồn kho. Trong tương lai không xa, việc xử lý hàng tồn kho thậm chí có thể trở nên hoàn toàn tự động. Ví dụ, nhiều doanh nghiệp hiện đang sử dụng một số công nghệ FRID (nhận dạng qua tần số vô tuyến) hoặc "thẻ thông minh", trong đó các con chip nhỏ được đặt chìm hoặc trên các sản phẩm và bao bì, từ hoa, dao cạo râu đến lốp xe. Những sản phẩm "thông minh" như vậy có thể giúp toàn bộ chuỗi cung ứng – yếu tố chiếm tới 75% giá thành sản phẩm – trở nên thông minh và tự động hóa.

Bất cứ lúc nào, các doanh nghiệp sử dụng RFID đều biết chính xác sản phẩm nằm ở đâu trong chuỗi cung ứng. Các "kệ thông minh" không chỉ cho họ biết khi nào cần sắp xếp lại mà còn đặt hàng tự động với các nhà cung cấp của họ. Chính công nghệ thông tin tân tiến và hữu ích như vậy đang cách mạng hóa hoạt động phân phối. Nhiều hãng marketing lớn và đầy tiềm lực như Walmart, Macy, P&G, Kraft và IBM đang đầu tư mạnh mẽ để có thể khai thác triệt để công nghệ FRID.

Vận chuyển

Sự lựa chọn các hãng vận tải tác động đến việc định giá sản phẩm, hiệu suất giao hàng và tình trạng của hàng hóa khi giao hàng, tất cả sẽ ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng. ✱Để vận chuyển hàng hóa đến kho hàng hoặc các đại lý và khách hàng của mình, doanh nghiệp có thể chọn một trong 5 phương thức vận chuyển chính: xe tải, đường sắt, đường thủy, đường ống và đường hàng không cùng với một mô hình thay thế cho các sản phẩm kỹ thuật số – mạng internet.

Xe tải đã tăng thị phần vận chuyển đều đặn và giờ đây chiếm 40% tổng số hàng hóa tấn-dặm (một tấn hàng vận chuyển trên một dặm) vận chuyển tại Mỹ. Xe tải rất linh hoạt trong lịch trình định tuyến và thời gian, chúng thường có thể cung cấp dịch vụ nhanh hơn so với đường sắt. Phương thức này có hiệu quả đối với các chuyến hàng ngắn có giá trị cao.

Các công ty vận tải đã phát triển trong những năm gần đây để trở thành nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển toàn cầu. Ví dụ, các công ty vận tải lớn hiện cung cấp mọi thứ, từ theo dõi vệ tinh, quản lý lô hàng trên internet và phần mềm lập kế hoạch hậu cần cho đến các hoạt động vận chuyển hàng xuyên biên giới.



✱Vận chuyển: Trong quá trình vận chuyển hàng hóa đến kho, đại lý và khách hàng của mình, các doanh nghiệp có thể chọn trong số nhiều phương thức vận chuyển, bao gồm xe tải, đường sắt, đường thủy, đường ống và hàng không. Phần lớn việc vận chuyển ngày nay yêu cầu nhiều phương thức tích hợp. Thanapun/Shutterstock

Đường sắt chiếm 26% trong tổng số hàng hóa tấn-dặm được vận chuyển. Chúng là một trong những mô hình hiệu quả nhất để vận chuyển một lượng lớn sản phẩm cồng kềnh, như than, cát, khoáng sản, nông sản và lâm sản trên quãng đường dài. Trong những năm gần đây, ngành đường sắt đã phát triển dịch vụ khách hàng bằng cách thiết kế các thiết bị mới để có thể vận chuyển những loại hàng hóa đặc biệt, ví dụ như cung cấp các toa xe có sàn để vận chuyển xe tải (giao hàng kèm thêm) và cung cấp các dịch vụ vận chuyển kết hợp như chuyển hàng hóa tới điểm đến ngoài tuyến đường sắt và dịch vụ giải quyết những vấn đề liên quan đến hàng hóa trên đường vận chuyển.

Các hãng vận tải biển, chiếm 7% hàng hóa tấn-dặm, vận chuyển một lượng lớn hàng hóa bằng tàu và xà lan trên các tuyến đường thủy ven biển và nội địa của Mỹ. Chi phí vận tải đường thủy rất thấp đối với hàng hóa cồng kềnh, giá trị thấp, những sản phẩm không dễ hỏng như cát, than, ngũ cốc, dầu và quặng kim loại, nhưng vận tải đường thủy là phương thức chậm nhất và có thể bị ảnh hưởng bởi thời tiết. *Đường ống*, chiếm 17% hàng hóa tấn-dặm, là một phương tiện chuyên dụng để vận chuyển xăng dầu, khí đốt tự nhiên và hóa chất từ nguồn cung cấp đến thị trường. Hầu hết đường ống được sử dụng bởi chủ sở hữu để vận chuyển sản phẩm của riêng họ.

Mặc dù vận chuyển *hàng không* chiếm ít hơn 1% lượng hàng hóa tấn-dặm trong tổng hàng hóa quốc gia, nhưng chúng là một phương thức vận chuyển quan trọng. Giá cước cao hơn nhiều so với giá cước đường sắt hoặc đường bộ, nhưng vận tải hàng không lý tưởng khi cần tốc độ hoặc vươn tới thị trường xa. Những sản phẩm được chuyên chở bằng đường hàng không thường xuyên nhất là hàng dễ hỏng (như cá tươi, hoa cắt cành) và các mặt hàng có giá trị cao, số lượng lớn (dụng cụ kỹ thuật, trang sức). Các doanh nghiệp nhận thấy vận tải hàng không cũng làm giảm mức tồn kho, chi phí đóng gói và số lượng kho cần thiết.

Internet mang các sản phẩm kỹ thuật số từ nhà sản xuất đến khách hàng thông qua tín hiệu vệ tinh, cáp, dây điện thoại hoặc tín hiệu không dây. Các công ty phần mềm, truyền thông, âm nhạc, video và giáo dục đều tận dụng internet để cung cấp nội dung số. Internet

Vận tải đa phương thức
Phối hợp từ hai phương thức vận chuyển trở lên.

nắm giữ tiềm năng giúp làm giảm chi phí phân phối sản phẩm. Trong khi máy bay, xe tải và tàu hỏa vận chuyển hàng hóa và các gói hàng, công nghệ kỹ thuật số di chuyển các bit thông tin.

Những người gửi hàng cũng sử dụng **vận tải đa phương thức** – tức là kết hợp hai hoặc nhiều phương thức vận chuyển. 8% tổng số tấn-dặm hàng hóa được vận chuyển qua nhiều phương thức.

Vận tải *kèm thêm (piggyback)* mô tả việc sử dụng đường sắt và xe tải; vận tải liên hợp *đường bộ-đường thủy (fishyback)* là sự kết hợp giữa tàu biển và xe tải; vận tải *đường sắt-đường thủy (trainship)* là sự kết hợp giữa tàu hỏa và tàu thủy; vận tải *hàng không-đường bộ (airtruck)* là sự kết hợp của máy bay và xe tải. Kết hợp các phương thức mang lại những lợi thế mà không phương thức đơn lẻ nào có thể mang lại. Mỗi sự kết hợp mang đến lợi thế cho bên vận chuyển. Ví dụ, vận tải kèm thêm không chỉ rẻ hơn so với vận chuyển chỉ bằng xe tải, mà còn mang đến sự linh hoạt và thuận tiện. Có rất nhiều công ty hậu cần cung cấp dịch vụ giải pháp vận tải đa phương thức.

Quản trị thông tin hậu cần

Các doanh nghiệp quản lý chuỗi cung ứng của họ bằng thông tin. Các kênh đối tác thường liên kết để chia sẻ thông tin và đưa ra quyết định hậu cần chung tốt hơn. Từ góc độ hậu cần, các luồng thông tin, chẳng hạn như giao dịch của khách hàng, hóa đơn, lô hàng và mức hàng tồn kho, thậm chí dữ liệu của khách hàng, được liên kết chặt chẽ với hoạt động của kênh. Các doanh nghiệp cần những quy trình đơn giản, dễ tiếp cận, nhanh chóng và chính xác để nắm bắt, xử lý cũng như chia sẻ thông tin về kênh.

Thông tin có thể được chia sẻ và quản lý theo nhiều cách, nhưng hầu hết việc chia sẻ diễn ra thông qua *trao đổi dữ liệu điện tử* (EDI) – trao đổi dữ liệu kỹ thuật số giữa các tổ chức, chủ yếu qua internet. Ví dụ, Walmart yêu cầu liên kết EDI với hơn 100.000 nhà cung cấp thông qua hệ thống kết nối bán lẻ của họ. Nếu các nhà cung cấp mới không có khả năng EDI cần thiết, Walmart sẽ làm việc với họ để tìm kiếm và triển khai những công cụ cần thiết.[25]

Trong một số trường hợp, các nhà cung cấp thực sự có thể được yêu cầu tạo đơn hàng và sắp xếp việc giao hàng cho khách hàng. Nhiều nhà bán lẻ lớn như Walmart và Home Depot hợp tác chặt chẽ với các nhà cung cấp lớn như P&G hoặc Moen để thiết lập hệ thống *hàng tồn kho do nhà cung cấp quản lý (VMI)* hoặc hệ thống *bổ sung hàng tồn kho liên tục*. Sử dụng VMI, khách hàng chia sẻ dữ liệu thời gian thực về doanh số và mức tồn kho hiện tại với nhà cung cấp. Nhà cung cấp chịu trách nhiệm hoàn toàn về việc quản lý hàng tồn kho và giao hàng. Một số nhà bán lẻ thậm chí còn đi xa hơn và chuyển việc lưu trữ hàng tồn kho

cùng chi phí giao hàng sang cho nhà cung cấp. Các hệ thống như vậy đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ giữa người mua và người bán.

Quản trị hậu cần tích hợp
Khái niệm hậu cần trong đó tập trung vào sự phối hợp nhóm – bao gồm cả trong nội bộ doanh nghiệp và giữa các thành viên kênh marketing – nhằm tối ưu hóa hoạt động của cả hệ thống phân phối.

Quản trị hậu cần tích hợp

Ngày nay, ngày càng có nhiều doanh nghiệp áp dụng khái niệm **quản trị hậu cần tích hợp**. Khái niệm này chỉ ra rằng việc cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn và cắt giảm chi phí phân phối đòi hỏi *tinh thần đồng đội*, cả trong doanh nghiệp lẫn tất cả các tổ chức kênh marketing. Bên trong, các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp phải phối hợp chặt chẽ để tối đa hóa hiệu quả hoạt động hậu cần của chính mình. Bên ngoài, doanh nghiệp phải tích hợp hệ thống hậu cần của mình với các nhà cung cấp và khách hàng để tối đa hóa hiệu suất của toàn bộ mạng lưới phân phối.

Nhóm làm việc liên chức năng trong doanh nghiệp

Hầu hết các doanh nghiệp phân công trách nhiệm về các hoạt động hậu cần khác nhau cho nhiều bộ phận khác nhau như marketing, bán hàng, tài chính, vận hành và mua hàng. Mỗi chức năng cố gắng tối ưu hóa hiệu suất hậu cần của riêng mình mà không quan tâm đến hoạt động của các chức năng khác. Tuy nhiên, các hoạt động vận chuyển, kiểm kê, lưu kho và quản lý thông tin thường tương tác với nhau theo cách ngược lại. Giảm mức tồn kho làm giảm chi phí lưu kho. Nhưng chúng cũng có thể làm giảm dịch vụ khách hàng và tăng chi phí do thiếu hàng, đơn hàng dự phòng, sản xuất không theo kế hoạch và tốn chi phí giao hàng nhanh. Bởi vì các hoạt động phân phối đòi hỏi sự đánh đổi mạnh mẽ, các quyết định của những bộ phận khác nhau phải được phối hợp để đạt hiệu quả hậu cần tổng thể tốt hơn.

Mục tiêu của quản trị chuỗi cung ứng tích hợp là hài hòa tất cả các quyết định hậu cần của doanh nghiệp. Mối quan hệ phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận có thể đạt được theo nhiều cách. Một số doanh nghiệp đã tạo ra bộ phận hậu cần thường xuyên bao gồm các nhà quản lý chịu trách nhiệm cho những hoạt động phân phối vật chất khác nhau. Các doanh nghiệp cũng có thể có những vị trí quản lý chuỗi cung ứng liên kết các hoạt động hậu cần của nhiều lĩnh vực chức năng. Ví dụ: P&G có các nhà quản lý cung ứng sản phẩm với nhiệm vụ quản lý tất cả hoạt động của chuỗi cung ứng cho từng danh mục sản phẩm. Nhiều doanh nghiệp có một phó chủ tịch phụ trách hậu cần hoặc phó chủ tịch phụ trách chuỗi cung ứng với vai trò kết nối các bộ phận chức năng khác nhau.

Cuối cùng, các doanh nghiệp có thể sử dụng phần mềm quản trị chuỗi cung ứng toàn hệ thống, tinh vi, có sẵn từ nhiều doanh nghiệp phần mềm lớn nhỏ, từ Oracle, SAP đến Infor và Logility. ✱Ví dụ, các giải pháp phần mềm quản trị chuỗi cung ứng của Oracle giúp các doanh nghiệp "có được lợi thế bền vững và thúc đẩy đổi mới bằng cách chuyển đổi





✱Quản trị hậu cần tích hợp: Các giải pháp phần mềm quản trị chuỗi cung ứng của Oracle giúp các doanh nghiệp "có được lợi thế bền vững và thúc đẩy đổi mới bằng cách chuyển đổi chuỗi cung ứng truyền thống của họ thành chuỗi giá trị tích hợp."
Oracle Corporation

chuỗi cung ứng truyền thống của họ thành chuỗi giá trị tích hợp."[26] Nó phối hợp mọi khía cạnh của chuỗi cung ứng, từ hợp tác chuỗi giá trị, tối ưu hóa hàng tồn kho cho đến vận chuyển và quản lý hậu cần. Điều quan trọng là doanh nghiệp phải phối hợp các hoạt động hậu cần, đầu tư hàng tồn kho, dự báo nhu cầu và hoạt động marketing để mang lại sự hài lòng cao nhất cho khách hàng với chi phí hợp lý.

Xây dựng quan hệ đối tác hậu cần

Các doanh nghiệp phải làm nhiều hơn là cải thiện hoạt động hậu cần của chính họ. Họ cũng phải làm việc với các kênh đối tác khác để cải thiện toàn bộ kênh phân phối. Các thành viên của một kênh marketing được liên kết chặt chẽ trong việc tạo ra giá trị khách hàng và xây dựng mối quan hệ khách hàng. Một hệ thống phân phối của doanh nghiệp này là hệ thống cung cấp của một doanh nghiệp khác. Thành công của mỗi kênh thành viên phụ thuộc vào hiệu suất của toàn bộ chuỗi cung ứng. Ví dụ, nhà bán lẻ đồ nội thất IKEA có thể tạo ra đồ nội thất phong cách nhưng giá cả phải chăng và cung cấp "phong cách sống IKEA" chỉ khi toàn bộ chuỗi cung ứng của mình – bao gồm hàng nghìn nhà thiết kế, nhà cung cấp hàng hóa, công ty vận tải, nhà kho và nhà cung cấp dịch vụ – hoạt động với hiệu suất tối đa và với hiệu quả từ việc tập trung vào khách hàng.

Các doanh nghiệp thông minh phối hợp những chiến lược hậu cần của họ, tạo nên sự hợp tác mạnh mẽ với các nhà cung cấp cũng như khách hàng để cải thiện dịch vụ khách hàng và giảm chi phí. Nhiều doanh nghiệp đã tạo ra các *nhóm chức năng, nhóm doanh nghiệp chéo*. Ví dụ, đơn vị thức ăn vật nuôi Nestle Purina có một nhóm gồm hàng chục người làm việc tại Bentonville, Arkansas – cơ sở của Walmart. Các thành viên nhóm Purina Walmart hợp tác với những đối tác của mình tại Walmart để tìm cách giảm chi phí cho hệ thống phân phối của họ. Làm việc cùng nhau mang lại lợi ích không chỉ cho Purina và Walmart, mà cho cả những người tiêu dùng cuối cùng của hai bên.

Các doanh nghiệp khác hợp tác thông qua các *dự án chung*. Ví dụ, nhiều nhà bán lẻ lớn thực hiện các chương trình chung trong cửa hàng với nhà cung cấp. Home Depot cho phép các nhà cung cấp chính sử dụng cửa hàng của mình làm nơi thử nghiệm những chương trình bán hàng mới. Các nhà cung cấp dành thời gian tại những cửa hàng của Home Depot để xem sản phẩm của họ được bán như thế nào và khách hàng tương tác ra

sao. Sau đó, họ tạo ra các chương trình được thiết kế đặc biệt cho Home Depot và khách hàng của mình. Rõ ràng, cả nhà cung cấp và khách hàng đều được hưởng lợi từ các quan hệ đối tác đó. Điều quan trọng là tất cả các thành viên chuỗi cung ứng phải làm việc cùng nhau nhằm mang lại giá trị cho người tiêu dùng cuối cùng.

Nhà cung ứng dịch vụ hậu cần bên thứ ba (3PL)

Nhà cung cấp dịch vụ hậu cần bên thứ ba thực hiện một hoặc nhiều chức năng cần thiết để đưa hàng hóa của khách hàng ra thị trường.

Hậu cần bên thứ ba

Mặc dù hầu hết các doanh nghiệp lớn đều muốn sản xuất và bán sản phẩm của họ, nhưng nhiều doanh nghiệp lại không muốn đầu tư cho các hoạt động hậu cần nhàm chán. Họ không thích việc đóng gói, tải, dỡ hàng, phân loại, lưu kho, lưu bãi, vận chuyển, làm thủ tục hải quan rồi giám sát những chuyến hàng cung cấp cho các nhà máy và giao sản phẩm đến tay khách hàng. Họ ghét các công việc hậu cần đến mức nhiều doanh nghiệp thuê ngoài một phần hoặc tất cả các dịch vụ hậu cần từ các **nhà cung cấp dịch vụ hậu cần bên thứ ba (3PL)** như Ryder, Penske Logistics, BAX Globgal, DHL Logistics, FedEX Logistics và UPS Business Solutions.

Ví dụ, UPS biết rằng, đối với nhiều doanh nghiệp, hậu cần có thể là một cơn ác mộng thực sự. Nhưng hậu cần chính xác là những gì UPS làm tốt nhất. Đối với UPS, dịch vụ hậu cần ngày nay là lực lượng mạnh nhất để tạo ra lợi thế cạnh tranh. "Chúng tôi yêu dịch vụ hậu cần," UPS tuyên bố. "Nó làm cho hoạt động kinh doanh của bạn dễ dàng hơn, khiến khách hàng của bạn hạnh phúc hơn. Đó là một cách suy nghĩ hoàn toàn mới." Như một quảng cáo của UPS tuyên bố: "Chúng tôi yêu dịch vụ hậu cần. Hãy để UPS làm việc cho bạn và bạn cũng sẽ yêu dịch vụ hậu cần."

Ở cấp độ thông thường, UPS có thể xử lý đơn giản một lô hàng trọn gói của công ty. Nhưng ở cấp độ cao hơn, UPS có thể giúp các doanh nghiệp cải thiện hệ thống hậu cần của chính họ để cắt giảm chi phí và phục vụ khách hàng tốt hơn. Ở cấp độ cao hơn nữa, các doanh nghiệp có thể để UPS tiếp quản và quản lý một phần hoặc tất cả hoạt động hậu cần của họ. Ví dụ, nhà sản xuất thiết bị điện tử tiêu dùng Toshiba cho phép UPS xử lý toàn bộ quy trình sửa chữa máy tính xách tay của mình – bao gồm cả chìa khóa, nhà kho và các thùng hàng. UPS không chỉ cung cấp các gói dịch vụ cho người làm marketing giày và phụ kiện trực tuyến Zappos, mà còn quản lý quy trình trả đơn hàng quan trọng và phức tạp của Zappos theo cách hiệu quả và làm hài lòng khách hàng.[27]

Các nhà cung cấp 3PL như UPS có thể giúp khách hàng thắt chặt việc quản lý chuỗi cung ứng chậm chạp, quá tải; cắt giảm hàng tồn kho; đưa sản phẩm đến khách hàng nhanh chóng và đáng tin cậy hơn. Theo một báo cáo, 86% doanh nghiệp thuộc danh sách *Fortune* 500 sử dụng dịch vụ 3PL (còn gọi là *hậu cần thuê ngoài* hoặc *hậu cần hợp đồng*). GM, P&G và Walmart cũng sử dụng hơn 50 3PL hoặc hơn.[28]

Các doanh nghiệp sử dụng nhà cung cấp dịch vụ hậu cần bên thứ ba vì một số lý do. Thứ nhất, đưa sản phẩm ra thị trường là trọng tâm chính của họ, sử dụng các nhà cung cấp này có ý nghĩa nhất, vì họ thường có thể làm điều đó hiệu quả hơn và với chi phí thấp hơn. Dịch vụ hậu cần thuê ngoài thường giúp tiết kiệm chi phí 10-25%.[29] Thứ hai, hậu cần thuê ngoài giải phóng nguồn lực doanh nghiệp để tập trung mạnh hơn vào hoạt động kinh doanh cốt lõi. Cuối cùng, các doanh nghiệp hậu cần tích hợp hiểu rõ hơn về môi trường hậu cần ngày càng phức tạp.

TỔNG QUÁT CÁC MỤC TIÊU VÀ THUẬT NGỮ CHÍNH

TỔNG QUÁT CÁC MỤC TIÊU

Một số doanh nghiệp chú ý quá ít đến các kênh phân phối của họ, tuy nhiên, những doanh nghiệp khác đã sử dụng các hệ thống phân phối tân tiến để đạt được lợi thế cạnh tranh. Một quyết định của doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến mọi quyết định markeitng khác. Ban quản trị phải đưa ra quyết định một cách cẩn trọng, kết hợp nhu cầu hiện tại với môi trường bán hàng tương lai.

Mục tiêu 12-1 Giải thích tại sao các doanh nghiệp sử dụng các kênh marketing và thảo luận về chức năng của những kênh này.

Trong quá trình tạo ra sự gắn kết và giá trị khách hàng, một doanh nghiệp không thể hoạt động độc lập. Nó phải hoạt động trong toàn bộ mạng lưới các đối tác – mạng phân phối giá trị – để hoàn thành nhiệm vụ này. Các doanh nghiệp và thương hiệu cá nhân không cạnh tranh; toàn bộ mạng lưới phân phối giá trị của họ làm điều đó.

Hầu hết các nhà sản xuất sử dụng trung gian để đưa sản phẩm của họ ra thị trường. Họ đặt ra một *kênh marketing* (hoặc *kênh phân phối*) – một tập hợp các tổ chức phụ thuộc lẫn nhau tham gia quá trình làm cho sản phẩm hoặc dịch vụ có sẵn để sử dụng hoặc tiêu dùng bởi người tiêu dùng hoặc người dùng doanh nghiệp. Thông qua các mối quan hệ, kinh nghiệm, chuyên môn hóa và quy mô hoạt động của mình, các trung gian thường cung cấp cho doanh nghiệp nhiều hơn những gì họ có thể tự mình đạt được.

Các kênh marketing thực hiện nhiều chức năng chính. Một số giúp *hoàn thành các giao dịch* bằng cách thu thập và phân phối *thông tin* cần thiết để lập kế hoạch và hỗ trợ trao đổi, phát triển và truyền đạt thông tin thuyết phục về một sản phẩm, thực hiện công việc *liên lạc* (tìm kiếm và liên lạc với người mua tiềm năng), *kết nối* (định hình và điều chỉnh sản phẩm với nhu cầu của người mua) và tham gia *đàm phán* để đạt được thỏa thuận về giá cả cùng các điều khoản khác của sản phẩm chào bán để có thể bán được hàng. Các chức năng khác giúp *thực hiện* các giao dịch đã hoàn thành bằng cách cung cấp *phân phối vật chất* (vận chuyển và lưu trữ hàng hóa), *tài trợ* (mua và sử dụng tiền để trang trải chi phí cho công việc) và *chấp nhận rủi ro* (giả định rủi ro khi thực hiện kênh công việc).

Mục tiêu 12-2 Thảo luận về cách các kênh thành viên tương tác với nhau và tổ chức để thực hiện công việc.

Kênh sẽ hoạt động hiệu quả nhất khi mỗi thành viên đảm nhận các nhiệm vụ có thể làm tốt nhất. Lý tưởng nhất, vì sự thành công của các thành viên riêng lẻ phụ thuộc vào thành công chung, tất cả các doanh nghiệp trong kênh nên hợp tác trơn tru. Họ nên hiểu và chấp nhận vai trò của mình, phối hợp các mục tiêu và hoạt động của họ; hợp tác để đạt được các mục tiêu chung. Bằng cách hợp tác, họ có thể cảm nhận, phục vụ và đáp ứng thị trường mục tiêu hiệu quả hơn.

Trong một doanh nghiệp lớn, cơ cấu tổ chức chính thức phân công vai trò và cung cấp sự lãnh đạo cần thiết. Nhưng trong một kênh phân phối bao gồm các doanh nghiệp độc lập, sự lãnh đạo và quyền lực không được thiết lập chính thức. Theo truyền thống, các kênh phân phối thiếu sự lãnh đạo cần thiết để phân công vai trò và quản lý xung đột. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, các loại hình tổ chức kênh mới đã mang lại khả năng lãnh đạo mạnh mẽ và cải thiện hiệu suất.

Mục tiêu 12-3 Nhận diện các phương án kênh phân phối chính dành cho một doanh nghiệp.

Các phương án kênh đa dạng từ bán trực tiếp đến sử dụng một, hai, ba hoặc *nhiều cấp kênh* trung gian. Các kênh marketing phải đối mặt với sự thay đổi liên tục và đôi khi kịch tính. Ba trong số những xu hướng quan trọng nhất là sự phát triển của các hệ thống *marketing dọc, ngang* và *đa kênh*. Những xu hướng này ảnh hưởng đến sự hợp tác, xung đột và cạnh tranh.

Thiết kế kênh bắt đầu bằng việc đánh giá nhu cầu về dịch vụ của khách hàng, các mục tiêu kênh và ràng buộc của doanh nghiệp. Doanh nghiệp xác định các phương án lựa chọn kênh chính về các *loại* trung gian, *số lượng* trung gian và *trách nhiệm* của từng kênh. Mỗi phương án kênh phải được đánh giá theo các tiêu chí kinh tế, vấn đề quyền kiểm soát và khả năng thích nghi. *Quản lý kênh* yêu cầu lựa chọn các trung gian đạt yêu cầu và thúc đẩy họ. Từng thành viên kênh phải được đánh giá thường xuyên.

Mục tiêu 12-4 Giải thích cách các doanh nghiệp lựa chọn, thúc đẩy và đánh giá các thành viên trong kênh.

Nhà sản xuất khác nhau về khả năng thu hút các trung gian marketing đạt yêu cầu. Một số nhà sản xuất không gặp khó khăn để thu hút thành viên cho kênh, trong khi những người khác phải nỗ lực để có được các trung gian đạt yêu cầu. Khi chọn các trung gian, doanh nghiệp nên đánh giá tiêu chuẩn của từng thành viên kênh và chọn những người phù hợp nhất với mục tiêu của mình.

Sau khi được chọn, các thành viên kênh phải được thúc đẩy liên tục để hoạt động tốt nhất. Doanh nghiệp phải bán không chỉ *thông qua* các trung gian mà còn phải *đồng hành* với họ. Doanh nghiệp cần tạo nên sự hợp tác mạnh mẽ với các thành viên kênh để tạo ra một hệ thống marketing đáp ứng nhu cầu của cả nhà sản xuất và các đối tác.

Mục tiêu 12-5 Thảo luận về bản chất và tầm quan trọng của hậu cần marketing và quản trị chuỗi cung ứng tích hợp.

Hậu cần marketing (hoặc *phân phối vật chất*) là một lĩnh vực có khả năng tiết kiệm chi phí cao và cải thiện sự hài lòng của khách hàng. Hậu cần marketing giải quyết không chỉ *hậu cần bên ngoài* mà cả *hậu cần nội bộ* và *hậu cần ngược*. Nó liên quan đến toàn bộ quản trị chuỗi cung ứng – quản lý luồng giá trị gia tăng giữa các nhà cung cấp, doanh nghiệp, đại lý và người dùng cuối cùng. Không có hệ thống hậu cần nào có thể vừa tối đa hóa dịch vụ khách hàng vừa tối thiểu hóa chi phí phân phối. Thay vào đó, mục tiêu của quản trị hậu cần là cung cấp một mức độ dịch vụ *đã định* với chi phí thấp nhất. Các chức năng hậu cần chính là *lưu kho, quản lý hàng tồn kho, vận chuyển* và *quản trị thông tin hậu cần*.

Khái niệm *quản trị chuỗi cung ứng tích hợp* cho thấy việc cải tiến dịch vụ hậu cần đòi hỏi tinh thần đồng đội dưới dạng mối quan hệ phối hợp chặt chẽ giữa các khu vực chức năng trong doanh nghiệp và với các tổ chức khác nhau trong chuỗi cung ứng. Các doanh nghiệp có thể đạt được sự hài hòa về hậu cần giữa các chức năng bằng cách tạo lập nhóm hậu cần đa chức năng, các vị trí quản lý cung ứng tích hợp và các vị trí điều hành dịch vụ hậu cần cấp cao với thẩm quyền chức năng chéo. Quan hệ kênh đối tác có thể theo dạng nhóm doanh nghiệp chéo, các dự án được chia sẻ và hệ thống chia sẻ thông tin. Ngày nay, một số doanh nghiệp thuê ngoài chức năng hậu cần từ các nhà cung cấp dịch vụ hậu cần bên thứ ba (3PL) để tiết kiệm chi phí, gia tăng hiệu quả, đồng thời tiếp cận thị trường toàn cầu nhanh chóng và hiệu quả hơn.

CÁC THUẬT NGỮ CHÍNH

Mục tiêu 12-1
Mạng lưới cung ứng giá trị
Kênh marketing (kênh phân phối)
Cấp độ kênh
Kênh marketing trực tiếp
Kênh marketing gián tiếp

Mục tiêu 12-2
Xung đột kênh
Kênh phân phối truyền thống
Hệ thống marketing dọc (VMS)
VMS tập đoàn
VMS theo hợp đồng
Tổ chức nhượng quyền
VMS được quản lý
Hệ thống marketing ngang
Hệ thống phân phối đa kênh
Loại bỏ trung gian

Mục tiêu 12-3
Thiết kế kênh marketing
Phân phối đại trà
Phân phối độc quyền
Phân phối chọn lọc

Mục tiêu 12-4
Quản trị kênh phân phối

Mục tiêu 12-5
Hậu cần marketing (Phân phối vật chất)
Quản trị chuỗi cung ứng
Trung tâm phân phối
Vận tải đa phương thức
Quản trị hậu cần tích hợp
Nhà cung cấp dịch vụ hậu cần bên thứ ba (3PL)

THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP TƯ DUY

Câu hỏi thảo luận

12-1 So sánh và đối chiếu các đối tác thượng nguồn (nhà cung cấp) và hạ nguồn (trung gian bán hàng) trong chuỗi cung ứng của doanh nghiệp. Giải thích tại sao *mạng phân phối giá trị* có thể là thuật ngữ phù hợp hơn so với *chuỗi cung ứng*. (AACSB: Trao đổi)

12-2 Thảo luận về các kênh marketing trực tiếp và gián tiếp. Đưa ra các ví dụ về từng loại kênh marketing. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

12-3 Nhà sản xuất phải đưa ra những quyết định thiết kế kênh nào để đạt hiệu quả tối đa?

12-4 Đặt tên và mô tả 3 chiến lược có sẵn khi xác định số lượng trung gian marketing. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ).

12-5 Liệt kê và mô tả ngắn gọn các chức năng hậu cần chính. Cung cấp một ví dụ về quyết định mà người quản lý hậu cần sẽ đưa ra cho từng chức năng chính. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ).

Bài tập tư duy

12-6 Thành lập một nhóm nhỏ và nghiên cứu những thách thức phân phối mà các doanh nghiệp phải đối mặt khi mở rộng sang thị trường quốc tế mới nổi như Trung Quốc, châu Phi và Ấn Độ. Chuẩn bị một bài thuyết trình đa phương tiện về cách một doanh nghiệp vượt qua những thách thức này. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ; Sử dụng CNTT)

12-7 Thuật ngữ *chặng cuối (last mile)* thường được sử dụng trong ngành viễn thông. Nghiên cứu những gì đang diễn ra trong ngành công nghiệp này và cách mà *chặng cuối* đã phát triển trong năm gần đây, sau đó dự đoán nơi nó sẽ hướng tới trong tương lai. Những doanh nghiệp nào sẽ đóng vai trò chủ chốt trong *chặng cuối*, và khái niệm về tính trung lập internet phù hợp như thế nào? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

12-8 Vận tải đa phương thức là một thành phần quan trọng của ngành công nghiệp hậu cần. Tra cứu trên internet để tìm ra các cơ sở vận tải đa phương thức lớn nhất ở Mỹ. Xem lại các tính năng chính được cung cấp tại các thiết bị đầu cuối này và báo cáo kết quả của bạn về sự tương đồng và khác biệt của chúng. (AACSB: Trao đổi; Sử dung CNTT; Tư duy phản xạ)

ỨNG DỤNG VÀ TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Marketing trực tuyến, di động và truyền thông xã hội – Các kênh marketing luôn thay đổi của Fabletics

Theo trang web của Fabletics, www.fabletics.com, "hai CEO của JustFab Inc., Don Ressler và Adam Goldenberg, đã ra mắt Fabletics với Kate Hudson sau khi phát hiện một khoảng trống trên thị trường quần áo thể thao. Có rất nhiều thương hiệu xa xỉ, nhưng không có thương hiệu nào cung cấp phong cách thời trang và chất lượng cao với mức giá dễ tiếp cận. Ba nhà sáng tạo không giới hạn này đã hợp lực để tạo ra thương hiệu Fabletics vào năm 2013." Fabletics, một bộ phận của JustFab, cung cấp quần áo thể thao với giá cả phải chăng, chất lượng cao và thời thượng bao gồm quần yoga, legging, đồ chạy bộ, áo, áo thun cùng nhiều thứ khác cho phụ nữ và nam giới ở mọi cấp độ tập luyện. Chỉ sau vài năm hoạt động, công ty đã xếp thứ 98 trong Top 500 nhà bán lẻ hàng đầu vào năm 2015 với doanh thu đạt 150 triệu đô-la. Mặc dù ban đầu dựa trên internet, nhưng Fabletics đã chuyển sang bán lẻ truyền thống vào năm 2015. Họ có kế hoạch mở 75-100 cửa hàng vào năm 2020. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ; Sử dụng CNTT)

12-9 Tiến hành nghiên cứu của riêng bạn để tìm hiểu thêm về Fabletics. Thảo luận về cách Fabletics đáp ứng nhu cầu

của khách hàng thông qua mạng lưới phân phối giá trị của họ. Có tranh cãi gì xung quanh công ty?

12-10 Fabletics sử dụng loại kênh phân phối nào? Chiến lược phân phối của họ là gì? Mở cửa hàng vật lý có ý nghĩa với Fabletics không? Giải thích.

Đạo đức marketing – Các quy định về chế độ nghỉ ngơi của tài xế xe tải

Xe tải lớn là một phần quan trọng của chuỗi hậu cần. Tuy nhiên, đã có 333.000 vụ tai nạn xe tải lớn trong năm 2012, dẫn đến gần 3.800 trường hợp tử vong, phần lớn nạn nhân là tài xế hoặc hành khách của các phương tiện khác chứ không phải tài xế xe tải. Một tai nạn vào năm 2014 đã gây náo động cộng đồng khi một tài xế xe tải Walmart ngủ gật đâm vào một chiếc xe khác, khiến một người chết và làm bị thương nghiêm trọng nhiều người khác, trong đó có một diễn viên hài nổi tiếng. Cục Quản lý An toàn vận tải Liên bang thuộc Bộ Giao thông Vận tải Mỹ đã ban hành các quy định phục vụ theo giờ có hiệu lực vào tháng 7/2013. Tuy nhiên, các quy định mới đã gây ra tranh cãi đáng kể và gây khó khăn cho người lái xe tải. Một tài xế nói: "Nếu các bánh xe không quay, bạn không kiếm được tiền." Một báo cáo cho rằng ngành công nghiệp vận tải sẽ mất 1 tỷ đô-la năng suất do các quy định này. Nhưng một phân tích khác kết luận rằng ngành công nghiệp sẽ nhận gần 500 triệu đô-la lợi ích từ việc giảm tỷ lệ tử vong của tài xế.

12-11 Nghiên cứu các quy định phục vụ theo giờ của tài xế xe tải DOT và viết một báo cáo ngắn gọn phác thảo các quy định. Thực trạng của các quy định 2013 là gì? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

12-12 Có phải ngành công nghiệp vận tải muốn bãi bỏ các quy tắc phục vụ theo giờ? Tại sao có và tại sao không? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ; Lý luận đạo đức)

Marketing qua các con số – Tyson mở rộng phân phối

Tyson Foods là nhà cung cấp thịt bò và thịt gà lớn nhất của Mỹ, họ chế biến hơn 100.000 gia súc và 40 triệu con gà mỗi tuần, các kênh phân phối chính là những gian hàng thực phẩm tại siêu thị. Tuy nhiên, công ty hiện đang mở rộng phân phối vào các cửa hàng tiện ích. Công ty muốn bán thịt gà, trâu xung quanh quầy thanh toán của gần 150.000 trạm xăng và cửa hàng tiện lợi. Đây là kênh bán hàng đầy hứa hẹn, vì doanh số bán hàng đang tăng đáng kể tại những cửa hàng bán lẻ này và tỷ suất lợi nhuận của thực phẩm chế biến cao hơn so với bán thịt sống cho các cửa hàng tạp hóa. Tyson sẽ phải thuê thêm 10 đại diện bán hàng với mức lương 45.000 đô-la mỗi người để mở rộng sang kênh phân phối này, vì nhiều loại cửa hàng được sở hữu độc lập. Mỗi cửa hàng tiện lợi dự kiến sẽ tạo ra doanh thu trung bình 50.000 đô-la cho Tyson. Tham khảo Phụ lục 2: Marketing qua các con số để trả lời các câu hỏi sau.

12-13 Nếu tỷ lệ lợi nhuận kinh doanh sản phẩm này của Tyson là 30%, doanh số hòa vốn cần tăng thêm bao nhiêu để đủ bù đắp cho sự gia tăng chi phí thuê thêm đại diện bán hàng? (AACSB: Trao đổi; Lý luận phân tích)

12-14 Công ty phải phát triển bao nhiêu điểm bán lẻ mới để đạt được điểm hòa vốn khi áp dụng chính sách này? Số lượng điểm bán trung bình mỗi đại diện mới phải có được là bao nhiêu? (AACSB: Trao đổi; Lý luận phân tích)

Tình huống video – Progressive

Progressive đã đạt được vị thế quan trọng trong ngành bảo hiểm bằng cách tập trung vào đổi mới. Progressive là công ty đầu tiên cung cấp dịch vụ yêu cầu bồi thường, trả góp phí bảo hiểm và dịch vụ khách hàng 24/7. Nhưng có lẽ động thái sáng tạo nhất của Progressive liên quan đến các kênh phân phối. Trong khi hầu hết công ty bảo hiểm bán hàng thông qua các đại lý phân phối hoặc giao dịch trực tiếp với khách hàng, Progressive là một trong những công ty đầu tiên nhìn ra giá trị của việc thực hiện đồng thời cả hai phương thức. Vào cuối những năm 1980, họ đã tăng cường phân phối đại lý thông qua 800 đại lý bán hàng trực tiếp.

Hai thập kỷ trước, Progressive tiến tới tương lai công nghệ số bằng cách trở thành công ty bảo hiểm lớn đầu tiên ra mắt trang web. Ngay sau đó, họ hiện thực hóa việc mua trực tuyến bảo hiểm ô tô. Ngày nay, khách hàng có thể sử dụng trang web của Progressive để thực hiện mọi thứ từ quản lý thông tin tài khoản của chính họ đến yêu cầu bồi thường trực tuyến. Progressive thậm chí còn cung cấp dịch vụ yêu cầu trợ giúp một cửa.

Sau khi xem đoạn video của Progressive, hãy trả lời các câu hỏi sau về kênh marketing.

12-15 Áp dụng khái niệm chuỗi cung ứng cho Progressive.

12-16 Dựa vào mô hình kênh bán hàng cho người tiêu dùng và

kênh bán hàng cho doanh nghiệp được trình bày trong chương này, hãy phác thảo tối đa kênh cho Progressive trong khả năng của bạn. Làm thế nào để mỗi kênh này đáp ứng nhu cầu của các nhóm khách hàng riêng biệt?

12-17 Thảo luận về những cách khác nhau mà Progressive đã tác động đến ngành bảo hiểm.

Tình huống doanh nghiệp – Apple Pay: Đưa thanh toán di động trở thành hình thức thanh toán chính

Sau khi rời văn phòng của mình ở Manhattan, Tag dừng lại ở một nhà hàng Panera gần đó để gọi món Frontega Chicken Panini và Green Passion Power Smoothie như một bữa tối nhanh chóng trên đường đi gặp một vài người bạn ở Soho. Sau khi đặt hàng, anh cầm chiếc đồng hồ thông minh Apple của mình kết nối với đầu đọc không tiếp xúc gần khu vực thanh toán, ấn nhẹ ngón tay vào cảm biến vân tay trên màn hình nhỏ và để Apple Pay làm phần còn lại.

Muốn đi qua thị trấn càng sớm càng tốt, Tag đã sử dụng ứng dụng Uber để gọi một chiếc xe UberX. Trong khi ngồi trên xe, anh nhớ rằng mình cần một vài chiếc áo sơ mi mới. Với một vài cú nhấp nhanh trên đồng hồ, anh đã chọn xong áo thông qua ứng dụng Macy. Với một cú chạm đơn giản, anh đã sử dụng Apple Pay để hoàn thành giao dịch một cách thuận tiện. Khi gần đến điểm xuống, Tag đã thêm một khoản tip vào hóa đơn cho chuyến đi thông qua ứng dụng Uber được cài đặt mặc định khi sử dụng Apple Pay. Chỉ với một lần chạm ngón tay đơn giản vào Touch ID trên đồng hồ, anh đã hoàn tất việc thanh toán và bước xuống taxi.

Các giao dịch mua bán trực tuyến, ngoại tuyến hay tổng hòa của hai loại hình này đều không cần dùng đến ví tiền, tức là không dùng ví truyền thống. Thực tế mới này – một điều mà nhiều người sớm chấp nhận đang sử dụng – nhanh chóng mở rộng theo hướng mà một số chuyên gia dự đoán sẽ trở thành tương lai cho tất cả mọi người. Những người như Tag thậm chí không mang theo ví tiền nữa, chỉ có các thiết bị di động và có lẽ là ID cùng thẻ tín dụng dự phòng cho các nhà bán lẻ không/chưa chấp nhận thanh toán di động. Sau nhiều năm dự đoán rằng thanh toán di động sẽ thay thế tiền mặt và thẻ tín dụng, cuối cùng cũng có dấu hiệu cho thấy nó hoàn toàn có thể xảy ra. Và Apple đang dẫn đầu phương thức này.

Không mới

Khả năng thanh toán cho các giao dịch với một thiết bị di động hầu như không mới. Trên thực tế, công nghệ đầu tiên cho thanh toán di động đã được Sony phát minh từ năm 1989. Nó được đưa vào sử dụng lần đầu tiên trong hệ thống tàu điện ngầm Hồng Kông vào năm 1997 và bắt đầu bén rễ ở Nhật Bản vào năm 2001. Giới đam mê công nghệ Nhật Bản đã chào đón ý tưởng này một cách nhanh chóng và các ứng dụng ví di động đã được sử dụng trên điện thoại di động ở khắp Nhật Bản vào năm 2004. Kể từ đó, đã có hơn 245 triệu giao dịch được thanh toán trên di động tại Nhật Bản và người tiêu dùng Nhật Bản sử dụng thanh toán di động cho tất cả mọi thứ, từ vận chuyển đến mua thực phẩm và đồ gia dụng.

Vì vậy, có vẻ kỳ lạ khi một hệ thống tương tự không bắt nguồn từ Mỹ, mặc dù không phải là vì thiếu sự nỗ lực. Các công ty đã thử nghiệm những phương pháp khác nhau trong nhiều năm. Paypal là công ty đầu tiên tận dụng cuộc cách mạng điện thoại thông minh bằng cách tạo ra một ứng dụng thanh toán có tiềm năng cho mọi điện thoại thông minh. Khoảng một năm sau, Google tham gia trò chơi thanh toán di động với sự ra mắt của Google Wallet. Trong 6 năm qua, nhiều công ty khác – từ những công ty khởi nghiệp nhỏ đến các đại gia bán lẻ – đã nỗ lực để thị trường chấp nhận hình thức thanh toán di động. Chúng bao gồm các ứng dụng như Samsung, Square và CurrentC – một ứng dụng ví di động thất bại của Walmart và một tập đoàn những nhà bán lẻ Mỹ với hy vọng cắt giảm các công ty thẻ tín dụng cũng như thoát khỏi vòng quay mua hàng.

Nhưng không ai trong số những người chơi này – đơn lẻ hoặc cùng nhau – có thể tạo ra nhiều thay đổi trong việc thay thế thẻ tín dụng và tiền mặt truyền thống như một hình thức thanh toán trong thị trường bán lẻ trị giá hàng nghìn tỷ đô-la. Mặc dù khái niệm thanh toán di động có vẻ khá dễ hiểu đối với những người tiêu dùng Mỹ yêu thích sự thuận tiện, nhưng nhiều rào cản ở cả bên mua và bên bán đã khiến khái niệm này bị kìm giữ khỏi đà phát triển. Nhập cuộc chậm hơn với Apple Pay, Apple rõ ràng là một kẻ theo sau thị trường. Nhưng một điều kỳ diệu là công ty sáng tạo này đã thực hiện hoàn hảo hết lần này đến lần khác – sử dụng công nghệ mới, làm cho nó tốt hơn bất kỳ dịch vụ ban đầu nào, sau đó lại đứng nhìn thị trường bùng nổ khi phiên bản Apple trở thành công ty dẫn đầu thị trường một cách dễ dàng.

Vượt qua nhận thức tiêu cực của người tiêu dùng

Như với mọi công nghệ mới liên quan đến thanh toán, người tiêu dùng có mối quan tâm về tính bảo mật của thanh toán di động. PayPal, Google và những công ty khác đã thực hiện nhiều biện pháp quan trọng để thiết kế các hệ thống an toàn. Tuy nhiên, hầu hết người tiêu dùng không yên tâm với ý nghĩ rằng chiếc điện thoại được sử dụng làm cổng thông tin tích hợp thẻ tín dụng và tài khoản ngân hàng có thể bị rơi vào tay kẻ xấu. Mặc dù trên thực tế, điều tương tự có thể xảy ra đối với một chiếc ví hoặc túi xách, những thứ có độ an toàn thấp hơn nhiều.

Nhận thấy sự miễn cưỡng của người tiêu dùng khi cài đặt phiên bản kỹ thuật số của các ứng dụng về tài chính trong cùng một ứng dụng, Apple đã nâng cao hơn nữa mức độ bảo mật. Yêu cầu dấu vân tay đảm bảo an toàn hơn nhiều so với cách bảo vệ thông thường là nhập mật mã. Nếu một thiết bị di động bị mất hoặc bị đánh cắp, chủ sở hữu có thể sử dụng tính năng "Tìm iPhone của tôi" để khóa ngay Apple Pay hoặc thậm chí xóa sạch hoàn toàn dữ liệu trong thiết bị.

Ngoài ra, mọi thiết bị Apple tương thích đều được gắn một số tài khoản thiết bị duy nhất. Điều này được mã hóa và lưu trữ an toàn trong một chip bảo mật chuyên dụng trên thiết bị. Số tài khoản được mã hóa và một mã bảo mật dành riêng cho giao dịch là những con số duy nhất mà Apple chuyển giao cho các đại lý bán hàng. Trên thực tế, người bán thậm chí không cần biết tên khách hàng. Số thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ chỉ được lưu trữ trên thiết bị riêng, không phải trên máy chủ Apple. Điều này khiến Apple Pay thậm chí còn an toàn và riêng tư hơn so với thanh toán bằng thẻ tín dụng.

Ngoài những lo ngại về bảo mật của người tiêu dùng, việc áp dụng các ứng dụng thanh toán di động đã bị chậm lại do nhận thức về trải nghiệm của người dùng khó tính. Nếu sự tiện lợi là điểm thu hút lớn nhất đối với người tiêu dùng, thì bất cứ điều gì khó khăn hơn sự thuận tiện của việc quẹt thẻ tín dụng đều khó bỏ qua. Thiết lập bất kỳ ứng dụng thanh toán di động hiện có nào cũng cần thời gian và công sức. Sử dụng các ứng dụng như vậy tại điểm mua sắm rất đơn giản, đặc biệt là nếu công nghệ này hoạt động chính xác. "Tôi không muốn trở thành người khiến hàng người xếp hàng đằng sau phải chờ đợi vì đang loay hoay tìm cách mọi cách để mở ứng dụng," một chuyên gia kinh doanh nói, "giống như tôi không muốn là kẻ gây tắc nghẽn hàng chờ lên máy bay vì thẻ lên máy bay điện tử của mình không thể đọc được." Các ứng dụng di động tung ra thị trường trước Apple Pay yêu cầu nhập mật mã và phải thao tác nhiều (trong một số trường hợp). Việc này mất nhiều thời gian hơn so với cách quẹt thẻ truyền thống, ngay cả khi mọi thứ hoạt động đúng như dự định.

Với Apple Pay, người dùng vẫn cần cài đặt ứng dụng. Nhưng đến nay Apple đã kết nối ví điện tử doanh nghiệp tới 800 triệu thẻ tín dụng đăng ký với cửa hàng iTunes. Điều này không chỉ tạo điều kiện cho việc cài đặt ứng dụng này tương tự như các ứng dụng hiện có, đó còn là dấu hiệu cho thấy người dùng iTunes có thể thoải mái hơn khi sử dụng ứng dụng vì họ đã cung cấp thông tin thẻ tín dụng cho Apple. Với cảm biến TouchID, Apple chuyển sang quy trình thanh toán một chạm. Điều đó nhanh hơn việc quẹt thẻ và thanh toán thông thường, chưa kể còn nhanh hơn việc nhập mật mã.

Thiết lập điểm chấp nhận thanh toán di động

Để thanh toán di động thâm nhập thị trường, sự chấp nhận của người tiêu dùng là cần thiết. Nhưng các công ty phải đối mặt với một thách thức lớn hơn gấp bội để một công nghệ như vậy thành công. Người tiêu dùng sẽ không chấp nhận nếu nhà bán lẻ không sử dụng và nhà bán lẻ sẽ không đầu tư các nguồn lực cần thiết để chấp nhận trừ khi có đủ số người tiêu dùng có nhu cầu. Việc thiếu nhu cầu từ người dùng là yếu tố lớn nhất khiến các nhà bán lẻ không tham gia cộng đồng thanh toán di động. Kết quả là, việc có quá ít nhà bán lẻ chấp nhận thanh toán di động là rào cản khiến mọi người không bỏ thẻ tín dụng ở nhà.

Nhưng nhờ có Apple mà tình hình đang thay đổi nhanh chóng. Điều này có thể do cơ sở người dùng khổng lồ và trung thành của Apple. Trong chưa đầy một năm, Apple đã được đăng ký sử dụng bởi nhiều nhà bán lẻ hơn tất cả các nhà cung cấp thanh toán di động trước đây cộng lại. Hiện nay, hơn 2,5 triệu thiết bị đầu cuối không tiếp xúc ở Mỹ đã chấp nhận Apple Pay, một mức độ thể hiện động lực sẽ giữ Apple trên một quỹ đạo tăng trưởng. "Bạn cần rất nhiều điểm chấp nhận để kích hoạt việc thanh toán di động," một nhà phân tích thanh toán di động cho hãng Forrester Research cho biết. "Apple đã biến điều đó thành hiện thực, sự hợp tác chặt chẽ với các thương hiệu quốc gia hàng đầu với nhiều danh mục khác nhau sẽ mang đến cho người tiêu

dùng nhiều cơ hội sử dụng dịch vụ." Apple cũng đã đăng ký đủ các ngân hàng phát hành thẻ tín dụng và hiệp hội tín dụng để chi trả cho phần lớn lượng phí.

Sự cạnh tranh trên thị trường tiềm năng to lớn này rất sôi động. Google đã rút lại Google Wallet, ngay cả khi nó đã phát hành một phiên bản Android Pay thân thiện và được chấp nhận rộng rãi hơn. PayPal có lợi thế về mạng lưới thanh toán trực tuyến khổng lồ cũng như lợi thế kẻ tiên phong. Samsung dự định đưa Samsung Pay trở thành một yếu tố đột phá trong kỷ nguyên Internet Vạn vật. Các ngân hàng như Capital One, JPMorgan Chase và Wells Fargo đang có ý định giữ các giao dịch thanh toán trong hoạt động kinh doanh ngân hàng bằng những ứng dụng của riêng họ. Nhiều công ty khởi nghiệp đang đẩy mạnh các ứng dụng ví điện tử, bao gồm Coin, eWallet, Gyft, KeyRing và LevelUp. Hơn nữa, hầu hết các ví điện tử này sử dụng công nghệ đầu đọc không tiếp xúc vốn là một phần của những điểm bán hàng hiện có, từ đó loại bỏ rào cản gia nhập từ phía nhà bán lẻ.

Ngoài việc cạnh tranh, Apple vẫn phải đối mặt với những thách thức khác. Thứ nhất, trong khi việc thâm nhập thị trường của Apple vượt xa đối thủ và tiếp tục tăng thêm một triệu người dùng mới mỗi tuần, nhà lãnh đạo mảng thanh toán di động vẫn phải đi một chặng đường dài trước khi đạt được mức đại trà vì ví điện tử vẫn chỉ được sử dụng cho một phần nhỏ của tất cả các giao dịch bán lẻ. Ngoài ra, sự phức tạp của ngành thanh toán đã yêu cầu Apple và các công ty khác tập trung vào phát triển một hệ thống. Với tất cả mọi thứ từ đồng hồ thông minh đến tủ lạnh hiện nay đều có khả năng thanh toán, những thay đổi trong hành vi thanh toán của người tiêu dùng là không thể tránh khỏi. Trong một môi trường đầy biến động như thế này, một công nghệ thay thế có thể làm đảo lộn giỏ hàng Apple.

Tuy nhiên, Apple vẫn tự tin. Khi tương lai của thanh toán trên trình duyệt và thanh toán ngang hàng đang đến gần, họ đang có nhiều tiềm năng hơn bao giờ hết để thúc đẩy giao dịch. Và đừng bỏ qua ứng dụng Apple Pay cho thiết bị Android. Nói tóm lại, các chuyên gia dự đoán rằng năm nay sẽ là một bước ngoặt cho ngành thanh toán. Mặc dù vẫn còn nhiều nghi ngờ về việc thanh toán di động sẽ thay thế thanh toán bằng thẻ và được xem như một phương thức trong mua sắm hàng hóa và dịch vụ, song đã có rất nhiều người tin tưởng vào điều này. Và mặc dù Apple rõ ràng đang dẫn trước vào thời điểm này, thành công của họ cũng là tín hiệu tốt cho đối thủ. Khi ý tưởng được bắt kịp và các công nghệ trở nên tương thích hơn, nhu cầu của những người dùng không phải là khách hàng của Apple cũng sẽ tăng lên.

Câu hỏi thảo luận

12-18 Hãy đưa ra phác họa đầy đủ nhất về mạng phân phối giá trị cho Apple Pay.

12-19 Đối với Apple Pay, Apple là nhà sản xuất, người tiêu dùng hay trung gian? Giải thích.

12-20 Xác định tất cả các lý do tại sao quan hệ đối tác của Apple là điều cần thiết cho sự thành công của Apple Pay.

12-21 Đối với các kênh marketing, sự đe dọa đến tương lai của Apple Pay là gì?

Nguồn: Andrew Meola, "Apple Pay Is Showing Promising Growth," *Business Insider*, ngày 28/4/2016, www.businessinsider.com/apple-pay-isshowing-promising-growth-2016-4; Jason Del Rey, "Apple Pay Coming to Mobile Websites before Holiday Shopping Season," *Recode*, ngày 23/3/2016, www.recode.net/2016/3/23/11587214/apple-pay-coming-tomobile-websites-before-holiday-shopping-season; Robert Hof, "Apple Pay Starts to Take Off, Leaving Competition in the Dust," *Forbes*, ngày 27/1/2015, www.forbes.com/sites/roberthof/2015/01/27/apple-paystarts-to-take-off-leaving-competition-in-the-dust/; Robert Hof, "Apple Pay Momentum Keeps Growing Despite Challenges in Stores," *Forbes*, ngày 27/4/2015, www.forbes.com/sites/roberthof/2015/04/27/apple-paymomentum-keeps-growing-despite-challenges-in-stores/; và thông tin từ www.apple.com/apple-pay/, truy cập tháng 6/2016.

13 BÁN LẺ VÀ BÁN BUÔN

TỔNG QUAN

Bây giờ chúng ta sẽ tìm hiểu sâu hơn về hai chức năng kênh phân phối marketing chính: bán lẻ và bán buôn. Bạn đã hiểu một chút về bán lẻ – nhà bán lẻ bán tất cả các sản phẩm với mọi hình thức và quy mô, phục vụ bạn mỗi ngày tại cửa hàng và trên mạng. Tuy nhiên, bạn có lẽ không biết nhiều về các nhà bán buôn – những người đứng ở hậu trường. Trong chương này, chúng ta sẽ khám phá những đặc điểm của các nhà bán lẻ và bán buôn khác nhau, những quyết định marketing mà họ phải thực hiện cũng như xu hướng trong tương lai.

Khi nói tới các nhà bán lẻ, bạn có thể nghĩ ngay tới Walmart. Sự thành công kỳ diệu của đại gia bán lẻ này xuất phát từ định hướng liên tục đem lại giá trị cho khách hàng. Ngày qua ngày, Walmart làm sống động thông điệp: "Tiết kiệm tiền. Sống tốt hơn." Định hướng tập trung vào giá trị khách hàng đã giúp Walmart trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới – công ty lớn nhất thế giới. Tuy nhiên, mặc dù đạt thành công lớn, Walmart vẫn phải đối diện với nhiều cơ hội cũng như một vài thách thức gây nản chí.

WALMART: NHÀ BÁN LẺ LỚN NHẤT THẾ GIỚI – DOANH NGHIỆP LỚN NHẤT THẾ GIỚI

Walmart là một doanh nghiệp lớn ngoài sức tưởng tượng, một nhà bán lẻ lớn nhất thế giới, *công ty* lớn nhất toàn cầu. Năm ngoái công ty này tạo ra 482 tỷ đô-la doanh thu, nhiều gấp đôi doanh thu bán hàng của các đối thủ cạnh tranh như Costco, Target, Macy's, Sears, Kmart, JCpenne và Kohl's cộng lại. Nếu Walmart là một quốc gia thì doanh thu của nó đứng thứ 28 trên thế giới xét về GDP, chỉ ngay sau Na Uy và Áo.

Walmart đứng đầu trong việc bán nhiều mặt hàng tiêu dùng bao gồm tạp hóa, quần áo, đồ chơi và các sản phẩm chăm sóc vật nuôi. Walmart bán gần như gấp đôi Kroger – nhà bán lẻ thực phẩm qua kênh tạp hóa dẫn đầu thị trường về các mặt hàng tạp hóa. Doanh thu mặt hàng may mặc của Walmart lớn hơn 20% tổng doanh thu của Macy's Inc, công ty mẹ của cả Macy's và hệ thống cửa hiệu Bloomingdale. Và Walmart chiếm xấp xỉ gấp đôi thị phần đồ chơi của đối thủ cạnh tranh Target và Toy"R"Us.

Trung bình trên toàn cầu, mỗi tuần Walmart phục vụ hơn 260 triệu khách hàng tại hơn 11.500 cửa hàng trên 28 quốc gia và qua kênh trực tuyến ở 11 quốc gia. Rất khó để đánh giá sức ảnh hưởng của Walmart đến nền kinh tế Mỹ. Đây là quốc gia chiếm

tỷ lệ người lao động cao nhất, cứ 231 người ở Mỹ bao gồm đàn ông, phụ nữ và trẻ em thì có 1 người là cộng tác viên của Walmart.

Đằng sau những thành công hào quang ấy là gì? Đầu tiên và trên hết, Walmart đam mê với tuyên bố về giá trị dành cho khách hàng là giá thấp và dài hạn, giá thấp của Walmart có nghĩa là "Tiết kiệm tiền. Sống tốt hơn." Để hoàn thành sứ mệnh này, Walmart chào bán một danh mục sản phẩm được lựa chọn với mức giá "không thể thấp hơn" hàng ngày. Không một nhà bán lẻ nào khác có thể triển khai ý tưởng giá rẻ hàng ngày và cửa hàng một điểm đến của Walmart. Bản thân Sam Walton đã tổng kết sứ mệnh của Walmart bằng câu nói: "Nếu làm việc cùng nhau, chúng ta sẽ giảm được chi phí sống cho mọi người... đồng thời đem lại cho thế giới cơ hội nhìn thấy nó sẽ như thế nào khi chúng ta tiết kiệm và có một cuộc sống tốt đẹp hơn."

Ngày qua ngày, gã khổng lồ Walmart sống đúng với cam kết: "Tiết kiệm tiền. Sống tốt hơn." Nỗi ám ảnh về giá trị khách hàng đã khiến Walmart không chỉ là nhà bán lẻ lớn nhất thế giới mà còn là doanh nghiệp lớn nhất toàn cầu.

Làm thế nào Walmart có thể kiếm tiền với mức giá thấp như thế? Walmart là cỗ máy phân phối tiết kiệm – doanh nghiệp này có cơ cấu chi phí thấp nhất trong ngành. Chi phí thấp đã giúp gã khổng lồ bán lẻ này định giá thấp trong khi vẫn thu hút nhiều người mua sắm hơn, tạo nhiều doanh thu hơn, khiến họ ngày càng hiệu quả và nhờ đó ngày càng có thể định giá thấp.

Chi phí thấp của Walmart đến từ việc quản trị vận hành tối ưu, công nghệ thông tin hiện đại và việc mua hàng trực tuyến hiệu quả. Những trung tâm phân phối tự động quy mô lớn của hãng đã cung ứng cho các cửa hàng một cách hiệu quả. Nó sở hữu một hệ thống công nghệ thông tin đến mức Bộ Quốc phòng Mỹ cũng phải đố kỵ, giúp các nhà quản lý trên toàn thế giới khả năng tiếp cận nhanh chóng thông tin bán hàng và vận hành. Walmart cũng nổi tiếng vì việc sử dụng quy mô khổng lồ của mình để có được giá rẻ từ các nhà cung ứng. Giám đốc bán hàng của một nhà cung ứng tuyên bố sau một lần tham quan văn phòng mua của Walmart: "Đừng mong đợi sự chào đón, đừng trông đợi sự thân thiện. Một khi bạn bước vào các căn phòng của những người mua nhỏ bé có tính kỷ luật cao, hãy sẵn sàng trước những ánh mắt nghiêm khắc trên bàn đàm phán và chuẩn bị để giảm giá của mình. Họ là những con người vô cùng tập trung, họ sử dụng quyền mua mạnh mẽ hơn bất cứ ai ở nước Mỹ này."

Dù gặt hái những thành công không thể tin nổi suốt 5 thập kỷ qua, có lẽ Walmart cũng đang phải đối mặt với những thách thức nặng ký phía trước. Với quy mô ngày càng lớn, gã khổng lồ trưởng thành này đang gặp nhiều khó khăn với mức độ tăng trưởng nhanh chóng trong quãng thời gian tuổi trẻ. Sự tăng trưởng doanh thu bán hàng ở các cửa hàng giống nhau đã bị đình trệ trong suốt vài năm gần đây. Hãy nghĩ về điều này: Để tăng trưởng 6% vào năm tới, Walmart phải kiếm được thêm 29 tỷ đô-la doanh thu mới mỗi năm. Đó là *mức tăng* doanh thu lớn hơn *tổng* doanh thu của tất cả 100 công ty đứng đầu danh sách *Fortune* 500 bao gồm McDonald's, Macy's, America Express, Xerox, Goodyear, Nike, hoặc là gấp đôi Whole Foods. Càng lớn mạnh, Walmart càng khó khăn hơn để duy trì tỷ lệ tăng trưởng cao, đặc biệt khi phải đối mặt với những thách thức từ việc Amazon càn quét thế giới trực tuyến và những mô hình giảm giá hấp dẫn như các cửa hàng đồng giá 1 đô-la.

Để giành lại sự tăng trưởng, Walmart đã đẩy mạnh những dòng sản phẩm và dịch vụ mới, tăng trưởng nhanh như thực phẩm hữu cơ, các thương hiệu cửa hàng (thương hiệu riêng), trung tâm sức khỏe trong siêu thị và các dịch vụ tài chính cá nhân. Để chiến đấu với những đối thủ cạnh tranh thức thời như Target, Walmart thậm chí tự tạo cho mình một hình ảnh khiêm tốn. Công ty trau chuốt khu vực bán rộng mở, sáng sủa, sạch sẽ, ít lộn xộn hơn để khiến các cửa hàng trở nên thân thiện hơn. Để mở rộng sức hấp dẫn tới người dùng trung lưu và thu nhập cao hơn, công ty đã đưa vào các sản phẩm mới với chất lượng cao hơn. Khu vực bán của Walmart giờ đây cung cấp một tập hợp các sản phẩm điện tử tiêu dùng cao cấp hơn từ tivi màn hình siêu phẳng của Samsung đến máy tính xách tay của Dell, Toshiba cho tới iPhone và iPad của Apple. Và nhà bán lẻ này cũng đang nâng cấp các mặt hàng tạp phẩm ở cả những khu vực bán lớn và khu vực bán ở thị trường ngoại biên nhỏ hơn.

Mặc dù có mặt rộng khắp, Walmart vẫn còn khoảng trống để mở rộng. Trong những năm gần đây, gã bán lẻ khổng lồ này đã tăng trưởng mạnh mẽ trên thị trường quốc tế, chiếm tới 28% tổng doanh thu. Walmart cũng đang đầu tư rất mạnh vào hoạt động thương mại trực tuyến, mạng di động và truyền thông xã hội cũng như xây dựng khả năng phân phối đa kênh. Mặc dù vẫn còn cách khá xa Amazon trong lĩnh vực thương mại điện tử, song Walmart giờ đây đã trở thành nhà bán buôn trực tuyến lớn thứ tư của Mỹ với doanh thu trực tuyến tăng trưởng 12% vào năm ngoái (xem lại câu chuyện mở đầu Chương 10 về Walmart và Amazon). "Chiến thắng trong thương mại điện tử toàn cầu" đã trở thành ưu tiên hàng đầu của Walmart trong các chiến lược cho tương lai.



Tại Walmart: "Tiết kiệm tiền. Sống tốt hơn." CEO Walmart nói: "Chúng tôi bị ám ảnh với việc đem giá trị đến cho các khách hàng."
Bloomberg via Getty Images

Nhưng khi Walmart tiếp tục thích nghi và tăng trưởng, hiển nhiên nhà bán lẻ khổng lồ này sẽ bổ sung các dịch vụ và dòng sản phẩm mới. Đó có thể là số hóa và toàn cầu hóa. Đó cũng có thể là tân trang hình ảnh và diện mạo của mình. Nhưng Walmart không có định hướng từ bỏ lợi ích giá rẻ cốt lõi của mình. Sau tất cả, Walmart vẫn là một doanh nghiệp giảm giá. Một người làm marketing của Walmart nói: "Tôi không nghĩ Walmart sẽ chạy theo xu hướng. Tôi không nghĩ nó phù hợp với thương hiệu của chúng tôi. Thương hiệu của chúng tôi là tiết kiệm tiền cho mọi người để họ có một cuộc sống tốt hơn."[1]

CÂU CHUYỆN CỦA WALMART đã thiết lập nên sân chơi tầm cỡ thế giới của những người bán lẻ và cho thấy sự thay đổi của họ diễn ra nhanh như thế nào. Chương này nghiên cứu về *bán lẻ* và *bán buôn*. Trong phần đầu tiên, chúng ta hãy xem xét bản chất và tầm quan trọng của bán lẻ, các hình thức chính của bán lẻ qua cửa hàng và không qua cửa hàng, các quyết định mà nhà bán lẻ phải thực hiện cũng như tương lai của bán lẻ. Trong phần thứ hai, chúng ta sẽ thảo luận các chủ đề tương tự với bán buôn.

KHÁI QUÁT MỤC TIÊU

Mục tiêu 13-1	Giải thích vai trò của các nhà bán lẻ trong kênh phân phối và mô tả các loại hình nhà bán lẻ chính. **Bán lẻ**
Mục tiêu 13-2	Mô tả các quyết định chính trong marketing bán lẻ. **Các quyết định marketing của nhà bán lẻ**
Mục tiêu 13-3	Thảo luận các xu hướng và sự phát triển chủ đạo trong bán lẻ. **Các xu hướng và sự phát triển trong bán lẻ**
Mục tiêu 13-4	Giải thích các loại hình trung gian bán buôn chính và các quyết định marketing của họ. **Bán buôn**

Lời tác giả: Bạn đã biết nhiều điều về các nhà bán lẻ. Bạn giao dịch với họ hàng ngày – những người bán lẻ ở cửa hàng, các nhà bán lẻ dịch vụ, nhà bán lẻ trực tuyến và qua mạng di động cũng như nhiều loại hình khác.

BÁN LẺ

Bán lẻ là gì? Chúng ta đều biết Costco, Home Deport, Macy's và Whole Foods là các nhà bán lẻ, nhưng Amazon.com, chi nhánh Hampton Inn tại địa phương và các bác sĩ đến gặp bệnh nhân cũng đều là những nhà bán lẻ. **Bán lẻ** bao gồm tất cả các hoạt động liên quan đến việc bán sản phẩm hoặc dịch vụ trực tiếp tới người tiêu dùng cuối cùng với mục đích sử dụng cá nhân, không mang tính kinh doanh. Nhiều tổ chức như doanh nghiệp sản xuất, nhà bán buôn và nhà bán lẻ thực hiện các hoạt động bán lẻ. Nhưng hầu hết hoạt động bán lẻ được thực hiện bởi các **nhà bán lẻ**, doanh số bán hàng của các doanh nghiệp *chủ yếu* đến từ bán lẻ. Bán lẻ đóng vai trò quan trọng trong hầu hết các kênh marketing. Năm ngoái, các nhà bán lẻ chiếm hơn 5,3 tỷ đô-la bán hàng cho người tiêu dùng cuối cùng.[2]

Bán lẻ
Tất cả các hoạt động liên quan đến việc bán sản phẩm hoặc dịch vụ trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng với mục đích sử dụng cá nhân, không mang tính kinh doanh.

Nhà bán lẻ
Đơn vị kinh doanh mà doanh số bán hàng chủ yếu đến từ hoạt động bán lẻ.

Marketing tới người mua
Quá trình marketing toàn diện biến những người đi mua sắm trở thành người mua hàng thực sự khi họ tiếp cận điểm bán (tại cửa hàng, trực tuyến hoặc qua thiết bị di động).

Bán lẻ: Kết nối thương hiệu với người tiêu dùng

Nhà bán lẻ kết nối thương hiệu với người tiêu dùng trong giai đoạn cuối của quá trình mua và tại các điểm bán. Thực tế, nhiều người làm marketing hiện nay đang ủng hộ các ý tưởng **marketing tới người mua**, tập trung vào toàn bộ quá trình marketing – từ việc phát triển sản phẩm, thương hiệu đến cung ứng, truyền thông và bán buôn – hướng tới việc biến người đi xem hàng thành người mua khi họ tiếp cận điểm bán. Tất nhiên, mọi nỗ lực marketing được thiết kế tốt sẽ tập trung vào hành vi của người tiêu dùng. Điều tạo nên khác biệt cho ý tưởng về hoạt động marketing tới người mua là việc gợi ý kết nối những nỗ lực này với nhau trong quá trình mua sắm.

Marketing tới người mua được xây dựng xung quanh khái niệm mà P&G gọi là "Khoảng khắc sự thật đầu tiên" (First Moment of Truth – FMOT) – 3-7 giây quan trọng khi người mua sắm ngắm nghía sản phẩm trên các kệ hàng. Tuy nhiên, sự tăng trưởng đáng kinh ngạc trong mua sắm trực tuyến và qua di động đã mang lại những khía cạnh cần quan tâm trong marketing tới người mua. Các hoạt động bán lẻ "khoảnh khắc sự thật" không còn chỉ diễn ra trong các khu vực bán. Thay vào đó, Google định nghĩa "khoảnh khắc sự thật số 0" khi người tiêu dùng bắt đầu quá trình mua bởi việc tìm kiếm và nghiên cứu các sản phẩm trên trực tuyến.[3]



✱**Marketing tới người mua:** Sự tăng trưởng đáng ngạc nhiên của mua sắm trực tuyến và di động đã đem đến một khía cạnh mới của "điểm bán". Giờ đây, để tác động đến quyết định mua của người tiêu dùng khi họ mua sắm, doanh nghiệp cần thực hiện các hoạt động đa kênh hướng tới việc tích hợp mua sắm tại cửa hàng, trực tuyến và qua di động.
Betsie Van der Meer/Getty Images

Người tiêu dùng ngày nay ngày càng trở thành *người mua đa kênh*, họ không phân biệt giữa mua trực tuyến và qua cửa hàng, đồng thời mua sắm trên nhiều kênh khác nhau. Với những người mua này, hoạt động mua bán cụ thể có thể bao gồm việc tìm kiếm sản phẩm trên mạng và mua chúng từ nhà bán lẻ trực tuyến mà không cần đặt chân đến các cửa hàng bán lẻ. Họ có thể sử dụng một cách thức khác là dùng điện thoại thông minh để tìm kiếm sản phẩm thậm chí ngay cả khi đang đứng tại các cửa hàng bán lẻ. Ví dụ, chúng ta rất dễ bắt gặp một người tiêu dùng kiểm tra một sản phẩm trên giá hàng của Target, cùng lúc đó sử dụng ứng dụng di động tìm kiếm phiếu giảm giá hoặc xem giá và các đánh giá về sản phẩm tại Amazon.com.

Bán lẻ đa kênh
Tạo ra trải nghiệm mua sắm xuyên suốt bằng cách tích hợp các kênh bán lẻ tại cửa hàng, trực tuyến và mua sắm qua di động.

Cửa hàng chuyên doanh
Cửa hàng bán lẻ theo đó bán hạn chế một dòng sản phẩm hẹp và cung cấp nhiều lựa chọn sâu trong dòng sản phẩm đó.

Cửa hàng bách hóa
Khu bán lẻ với đa dạng dòng sản phẩm, được bán riêng rẽ ở các quầy khác nhau và được quản lý bởi người bán hàng chuyên biệt hoặc người bán buôn.

Vì vậy, hiện nay, hoạt động marketing tới người mua và "điểm bán" đang tiến xa hơn việc mua bán tại các cửa hàng. ✱Những hoạt động này lôi kéo người tiêu dùng vào các kênh mua bán đa phương tiện khi họ mua sắm. Để tác động đến các quyết định mua của người tiêu dùng, các doanh nghiệp cần thực hiện **bán lẻ đa kênh**, tạo ra trải nghiệm mua sắm đa kênh theo đó tích hợp mua sắm tại cửa hàng, trực tuyến và qua di động.[4]

Mặc dù hầu hết hoạt động bán lẻ vẫn đang diễn ra tại các cửa hàng, nhưng trong những năm gần đây, hoạt động bán lẻ trực tiếp và trực tuyến đã tăng trưởng nhanh hơn nhiều so với bán lẻ tại cửa hàng. Chúng ta sẽ thảo luận chi tiết về các hoạt động bán lẻ trực tiếp, trực tuyến và đa kênh ở cuối chương này và Chương 17. Trong chương này, chúng ta sẽ tập trung vào bán lẻ tại các cửa hàng.

Các loại hình nhà bán lẻ

Các cửa hàng bán lẻ xuất hiện với nhiều hình thức và quy mô khác nhau – từ cửa hàng làm tóc tại địa phương, nhà hàng kinh doanh theo hộ gia đình cho đến những nhà bán lẻ chuyên biệt theo chuỗi tầm cỡ quốc gia như REI, William-Sonoma hay các ông lớn bán lẻ giảm giá như Costco và Walmart. Các loại hình cửa hàng bán lẻ quan trọng nhất được mô tả ở ✱Bảng 13.1 và sẽ được thảo luận trong các phần nội dung dưới đây. Các loại hình này có thể được phân loại dựa trên một vài đặc điểm bao gồm *mức độ dịch vụ* chào bán, bề rộng và chiều sâu của *các dòng sản phẩm*, *mức giá tương ứng* và cách thức *tổ chức* của họ.

✱Bảng 13.1 Các loại hình nhà bán lẻ cửa hàng chính

Loại hình	**Mô tả**	**Ví dụ**
Cửa hàng chuyên doanh	Cửa hàng bán một dòng sản phẩm hẹp với các sản phẩm chuyên sâu, ví dụ như cửa hàng quần áo, sản phẩm thể thao, đồ gỗ, hoa, sách.	REI, Sunglass Hut, Sephora, Williams-Sonoma
Cửa hàng bách hóa	Cửa hàng bán nhiều dòng sản phẩm, đặc biệt là quần áo, đồ dùng gia đình, các sản phẩm gia dụng, mỗi dòng được vận hành như một cửa hàng riêng biệt và được quản lý bởi người bán chuyên biệt hoặc nhà bán buôn.	Macy's, Sears, Neiman Marcus
Siêu thị	Khu vực bán tương đối rộng, chi phí thấp, lợi nhuận thấp, số lượng mặt hàng tự phục vụ lớn được thiết kế để đáp ứng tất cả nhu cầu về tạp hóa và đồ gia dụng của người tiêu dùng.	Kroger, Publix, Safeway, SuperValu
Cửa hàng tiện lợi	Cửa hàng tương đối nhỏ nằm gần các khu đông dân cư, mở cửa 24/7 và bán một số lượng hữu hạn các sản phẩm tiện lợi với doanh thu cao ở mức giá cao hơn một chút.	7-Eleven, Circle K, Speedway, Sheetz
Cửa hàng giảm giá	Cửa hàng bán các sản phẩm tiêu chuẩn tại mức giá thấp với mức lợi nhuận thấp hơn và số lượng bán cao hơn.	Walmart, Target, Kohl's
Nhà bán lẻ phá giá	Cửa hàng bán các sản phẩm mua được ở mức giá rẻ hơn mức giá bán buôn thông thường và bán ở mức giá thấp hơn mức giá bán lẻ. Loại hình này bao gồm các *điểm bán lẻ của nhà sản xuất*; các *nhà bán lẻ phá giá độc lập*, được sở hữu và điều hành bởi doanh nhân hoặc các phòng ban của tập đoàn bán lẻ mẹ; và *cửa hàng bán lẻ thu phí thành viên* (hoặc *câu lạc bộ bán buôn*) bán một bộ sản phẩm hạn chế tại mức chiết khấu sâu cho các khách hàng có thẻ thành viên câu lạc bộ trả phí.	Mikasa (điểm bán lẻ của nhà sản xuất); TJ Maxx (nhà bán lẻ phá giá độc lập); Costco, Sam's Club, BJ's (cửa hàng bán lẻ thu phí thành viên)
Đại siêu thị	Một cửa hàng rất lớn đáp ứng tất cả những nhu cầu thiết yếu hàng ngày của khách hàng về các thực phẩm và sản phẩm không phải thực phẩm. Loại hình này bao gồm *siêu trung tâm*, sự kết hợp của siêu thị và cửa hàng giảm giá, và *sát thủ danh mục (category killer)*, chuyên bán các sản phẩm chuyên biệt của một dòng sản phẩm nhất định.	Walmart Supercenter, SuperTarget, Meijer (cửa hàng chiết khấu); Best Buy, Petco, Staples, Bed Bath & Beyond (sát thủ danh mục)

Mức độ dịch vụ

Các loại hình khách hàng và sản phẩm khác nhau đòi hỏi mức độ dịch vụ khác nhau. Để đáp ứng những nhu cầu dịch vụ thay đổi này, các nhà bán lẻ có thể chào bán một trong ba mức dịch vụ sau đây: tự phục vụ, dịch vụ hạn chế và dịch vụ đầy đủ.

Nhà bán lẻ cung ứng dịch vụ tự phục vụ hướng tới những khách hàng sẵn sàng tự thực hiện hoạt động *định vị-so sánh-lựa chọn* của mình với mục đích tiết kiệm thời gian hoặc tiền bạc. Tự phục vụ dựa trên nguyên tắc giảm giá và thường được sử dụng bởi các nhà bán lẻ bán sản phẩm tiện lợi (ví dụ như siêu thị) hoặc các nhà bán lẻ bán những sản phẩm mua sắm nhanh có thương hiệu quốc gia (ví dụ như Target hay Kohl's). *Nhà bán lẻ cung cấp dịch vụ hạn chế* như Sears hoặc JCPenney cung cấp nhiều trợ giúp trong bán hàng hơn vì họ bán nhiều sản phẩm mà khách hàng cần thông tin. Chi phí vận hành cao hơn dẫn đến mức giá cao hơn.

Nhà bán lẻ cung ứng dịch vụ đầy đủ như các cửa hàng chuyên doanh cao cấp (ví dụ như Rifany hay Williams-Sonoma) và các cửa hàng bách hóa hạng nhất (như Nordstrom hoặc Neiman Marcus) trợ giúp khách hàng trong từng giai đoạn của quá trình mua sắm. Các cửa hàng cung ứng dịch vụ đầy đủ thường bán nhiều sản phẩm chuyên biệt mà khách hàng thường cần hoặc muốn có trợ giúp, tư vấn. Họ cung ứng nhiều dịch vụ hơn dẫn đến chi phí vận hành cao hơn rất nhiều, dẫn đến khách hàng chịu mức giá cao hơn.

Dòng sản phẩm

Các nhà bán lẻ có thể được phân loại theo độ dài và chiều sâu của danh mục sản phẩm. Một số nhà bán lẻ như các **cửa hàng chuyên doanh** bán ít dòng sản phẩm với độ chuyên sâu cao ở mỗi dòng sản phẩm đó. Ngày nay, các cửa hàng chuyên doanh đang tràn ngập thị trường. Sự gia tăng trong phân khúc thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và chuyên biệt hóa sản phẩm đã dẫn đến nhu cầu lớn hơn về các loại cửa hàng tập trung cùng những sản phẩm và phân khúc cụ thể.

Ngược lại, các **cửa hàng bách hóa** bán danh mục đa dạng dòng sản phẩm. Trong những năm gần đây, các cửa hàng bách hóa hướng tới thị trường trung cấp bị hạn chế giữa một bên là các cửa hàng chuyên biệt rất linh hoạt, tập trung vào một vài dòng sản phẩm với một bên là các nhà bán lẻ giá rẻ chuyên chiết khấu. Để đáp ứng nhu cầu, nhiều cửa hàng bách hóa đã thêm các mức giá khuyến mãi để đối mặt với áp lực chiết khấu giảm giá. Một số cửa hàng bách hóa tăng cường các thương hiệu riêng và đặt các thương hiệu riêng trong cửa hàng để cạnh tranh với các cửa hàng chuyên doanh. Một số cửa hàng khác đang cố gắng thực hiện bán hàng trực tiếp và trực tuyến. Dịch vụ trở thành yếu tố khác biệt chủ chốt. Các nhà bán lẻ như Nordstrom, Saks, Neiman Marcus và nhiều cửa hàng bách hóa cao cấp

Siêu thị
Khu bán hàng tự phục vụ lớn, chi phí thấp, lợi nhuận biên thấp, bán số lượng lớn các hàng tạp hóa và gia dụng đa dạng.

khác đang tập trung thực hiện tốt hoạt động bán buôn khối lượng lớn cùng dịch vụ chất lượng cao.

Siêu thị là loại hình cửa hàng bán lẻ được ghé thăm thường xuyên nhất. Tuy nhiên, ngày nay siêu thị đang phải đối mặt với tình hình tăng trưởng chậm dần vì sự tăng trưởng dân số thấp hơn và gia tăng cạnh tranh giữa một bên là cửa hàng chiết khấu (Walmart, Costco và Dollar General), một bên là cửa hàng bán thực phẩm chuyên biệt (Whole Foods Market, Trader Joe's, ALDI, Sprouts). Thị phần thực phẩm đóng gói của các siêu thị tại Mỹ đã giảm từ 53% năm 1998 xuống còn 37% năm 2012.[5] Các siêu thị cũng gặp khó khăn bởi việc đi ăn ngoài hàng của khách hàng đã tăng trưởng nhanh trong suốt 2 thập kỷ qua.

Trong cuộc chiến "chia sẻ dạ dày" của khách hàng, một vài siêu thị đang cạnh tranh đối đầu với các nhà bán lẻ giảm giá như Costco và Walmart bằng các cắt giảm chi phí, thiết lập việc vận hành hiệu quả hơn với giá thấp hơn. Một ví dụ là WinCo, chuỗi thực phẩm giảm giá phát triển nhanh nhất trên quy mô vùng ở miền Tây nước Mỹ đã tự định vị cạnh tranh trực tiếp với Walmart, được coi là "Siêu thị dẫn đầu về giá thấp". Các cửa hàng lớn, hiệu quả và không biên giới của WinCo bán hữu hạn những sản phẩm tiêu dùng nhanh cơ bản, khách hàng cũng giúp duy trì mức chi phí thấp bằng cách mang túi đựng thực phẩm và trả tiền mặt (thẻ tín dụng không được chấp nhận). Kết quả là WinCo không chỉ phù hợp với mức giá của Walmart mà còn đưa ra được mức giá rẻ hơn.

Các siêu thị khác đã mở rộng, cải thiện môi trường cửa hàng và cung ứng những sản phẩm chất lượng cao hơn, ví dụ như các tiệm bánh tươi, cửa hàng cho những người sành ăn, thực phẩm tự nhiên, cửa hàng bán đồ hải sản tươi ngon. Còn rất nhiều nhà bán lẻ khác đã làm mới cửa hàng nhỏ hơn của mình để cạnh tranh với các nhà cung cấp thực phẩm chuyên nghiệp cao cấp như Whole Foods Market, Sprouts hoặc Fresh Thyme. Các cửa hàng với hình thức mới mẻ đã thu hút những khách hàng tìm kiếm sức khỏe cùng sự tiện lợi khi mua sắm tại các cửa hàng nhỏ với môi trường ấm cúng hơn. Họ chuyên về các sản phẩm được chuẩn bị sẵn sàng với chất lượng cao và mới được sản xuất, tất cả đều ở mức giá chấp nhận được. Một ví dụ là các cửa hàng của Kroger's Main & Vine, "nơi ăn uống là khỏe mạnh, hợp lý và vui vẻ".[6] Theo trang trực tuyến của doanh nghiệp này: "Main & Vine là thị trường mới rất tuyệt vời (thực sự là tuyệt vời!), nơi thức ăn tươi được phục vụ và hương vị hấp dẫn đem mọi người lại gần nhau hơn. Bạn sẽ thấy thực phẩm tươi ngon, lời tư vấn thân thiện, tất cả đều sẵn sàng ở ngay nơi bạn sống, làm việc và vui chơi."

Cửa hàng tiện lợi là những cửa hàng nhỏ bán một lượng hữu hạn dòng sản phẩm tiện lợi với doanh thu cao. Sau một vài năm doanh thu đình trệ, các cửa hàng này đang trải qua quá trình tăng trưởng. Nhiều chuỗi cửa hàng tiện lợi cố gắng mở rộng thị trường chính từ những tri thức nam giới trẻ sang nữ giới bằng cách thiết kế lại các cửa hàng. Các cửa hàng

tiện lợi trú ngụ dưới hình ảnh của "bến đỗ xe tải" – nơi những người đàn ông tới để mua gas, bia, thuốc lá và bánh mỳ kẹp nướng trên các trục lăn, thay vào đó là việc chào mời thực phẩm được chuẩn bị sẵn một cách tươi ngon, sạch sẽ, an toàn cùng môi trường nâng cấp hơn.

Nhiều cửa hàng tiện lợi đang mở rộng các sản phẩm chào bán nhằm thu hút những người có xu hướng mua sắm để dự trữ – những người tìm kiếm một vài sản phẩm trong khi dạo chơi tại các cửa hàng thực phẩm lớn. Ví dụ, ngoài siêu thị, Kroger điều hành 800 cửa hàng tiện lợi. Hiện tại nhà bán lẻ này đang thử nghiệm khái niệm "dự trữ" của mình ở chuỗi Loaf 'N Jug:[7]

> Chuỗi cửa hàng tiện lợi Loaf 'N Jug bán gas và sản phẩm tươi, thịt, thực phẩm đông lạnh cùng nhiều món đồ hàng ngày như đồ ăn vặt, bia, thực phẩm và các sản phẩm tiện lợi khác. Họ cũng chào bán một loạt sản phẩm tốt hơn cho sức khỏe như hoa quả tươi, sa lát, các loại hạt và quả sấy khô. Cửa hàng Loaf 'N Jug cũng sở hữu thương hiệu cửa hàng Simple Truth về các thực phẩm tự nhiên và hữu cơ. "Chúng tôi cố gắng cung cấp các cửa hàng một điểm dừng cho những khách hàng tìm kiếm một nơi có thể mua sắm tất cả mọi thứ: sản phẩm tươi sống, thịt, giải pháp cho các bữa ăn, bất kể đó là bữa ăn nóng sốt hay thực phẩm hoặc đồ đông lạnh để dài ngày," chủ tịch của Loaf'N Jug nói. "Đó là địa điểm giao thoa giữa sự đa dạng và thuận tiện."

Đại siêu thị lớn hơn rất nhiều so với các siêu thị thông thường và chào bán một danh mục lớn các sản phẩm thực phẩm được mua bán hàng ngày, các sản phẩm không phải thực phẩm và dịch vụ. Walmart, Target, Meijer và các nhà bán lẻ giảm giá khác cung cấp các *siêu trung tâm*, nơi tập trung kết hợp các cửa hàng thực phẩm và giảm giá. Trong khi các cửa hàng thực phẩm truyền thống đem lại khoảng 517.000 đô-la doanh thu bán mỗi tuần, một siêu trung tâm đem lại khoảng 1,4 triệu đô-la mỗi tuần.[8]

Những năm gần đây, thị trường đã được chứng kiến tốc độ tăng trưởng nhanh chóng của các đại siêu thị mà thực tế là các cửa hàng chuyên doanh khổng lồ, được gọi là **sát thủ danh mục** (ví dụ như Best Buy, Home Depot, Petco và Bed Bath & Beyond). Các nhà bán lẻ này thường có cửa hàng với quy mô như một nhà chứa máy bay trong đó bán nhiều sản phẩm chuyên biệt của một dòng sản phẩm cụ thể. Những sát thủ danh mục này bán rất nhiều chủng loại sản phẩm như điện tử, sản phẩm cải tạo nhà cửa, sách, đồ dùng trẻ em, đồ chơi, đồ gia dụng, sản phẩm cho các bữa tiệc, đồ thể thao, thậm chí là sản phẩm cho vật nuôi.

Cửa hàng tiện lợi
Cửa hàng nhỏ đặt ở gần khu vực dân cư, mở cửa 24/7 và bán một số lượng hữu hạn dòng sản phẩm tiện lợi có doanh thu cao.

Đại siêu thị
Một cửa hàng lớn hơn nhiều so với siêu thị thông thường, bán một số lượng lớn thực phẩm, sản phẩm và dịch vụ được mua đều đặn.

Sát thủ danh mục
Cửa hàng chuyên doanh khổng lồ chuyên bán nhiều sản phẩm đa dạng trong cùng một dòng sản phẩm.

Nhà bán lẻ dịch vụ
Một nhà bán lẻ sở hữu dòng sản phẩm là một dịch vụ, ví dụ như dịch vụ khách sạn, hàng không, ngân hàng, trường đại học và nhiều loại hình khác.

Cửa hàng giảm giá
Hoạt động bán lẻ các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa theo cách chấp nhận mức lợi nhuận thấp và bán với số lượng lớn.

Cuối cùng, đối với nhiều nhà bán lẻ, dòng sản phẩm thực sự là một dịch vụ. Các **nhà bán lẻ dịch vụ** bao gồm khách sạn và nhà nghỉ, ngân hàng, hàng không, nhà hàng, trường đại học, bệnh viện, rạp chiếu phim, câu lạc bộ quần vợt, sàn bowling, dịch vụ sửa chữa, tiệm cắt tóc và dịch vụ giặt sấy. Các nhà bán lẻ dịch vụ ở Mỹ đang phát triển nhanh hơn các nhà bán lẻ sản phẩm.

Mức giá tương đối

Nhà bán lẻ có thể được phân loại dựa trên mức giá họ thiết lập (xem Bảng 13.1). Hầu hết các nhà bán lẻ thiết lập mức giá thông thường và chào bán sản phẩm với chất lượng dịch vụ khách hàng trung bình. Các nhà bán lẻ khác chào bán sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao hơn với mức giá cao hơn. Những nhà bán lẻ cung cấp mức giá thấp là các cửa hàng giảm giá và nhà bán lẻ "phá giá".

Cửa hàng bán lẻ giảm giá. Một cửa hàng bán lẻ giảm giá (ví dụ như Target, Kohl's hay Walmart) bán các sản phẩm tiêu chuẩn tại mức giá thấp hơn bằng cách chấp nhận mức lợi nhuận thấp hơn và bán với số lượng lớn hơn. Các cửa hàng giảm giá ban đầu cắt giảm chi phí bằng cách chào bán ở mức độ dịch vụ thấp và hoạt động trong các kho hàng được thuê với chi phí thấp tại các khu vực có mật độ đi lại cao. Các nhà bán lẻ giảm giá ngày nay đã cải thiện môi trường cửa hàng và gia tăng dịch vụ trong khi vẫn giữ được mức giá thấp dựa vào hoạt động vận hành hiệu quả, chi phí thấp.

Những nhà bán lẻ lớn dẫn đầu như Walmart và Target ngày nay đang thống trị lĩnh vực bán lẻ. Tuy nhiên, thậm chí các nhà bán lẻ nhỏ đang phải đấu tranh sống còn với môi trường kinh tế hiện tại. Ví dụ, các cửa hàng 1 đô-la đang là hình thức bán lẻ phát triển nhanh nhất. Trong ngày mua sắm, các cửa hàng 1 đô-la bán hầu hết mọi thứ ở mức giá lẻ gồm tiểu thuyết, sản phẩm thừa của nhà máy, các sản phẩm khóa sổ/giải phóng mặt bằng, hàng hóa lỗi mốt lạc hậu – hầu hết ở mức giá 1 đô-la. Dollar General, nhà bán lẻ giảm giá quy mô nhỏ lớn nhất nước Mỹ đã tạo nên một cam kết giá trị đầy quyền lực: "Tiết kiệm thời gian. Tiết kiệm tiền bạc. Mỗi ngày":[9]



✱Dollar General, nhà bán lẻ giảm giá quy mô nhỏ lớn nhất nước Mỹ với cam kết giá trị đầy quyền lực qua các thời đại: "Tiết kiệm thời gian. Tiết kiệm tiền bạc. Mỗi ngày!"
Bloomberg via Getty Images

✱Câu khẩu hiệu của Dollar General không chỉ là hình thức mà là lời tuyên bố đầy cẩn trọng về cam kết giá trị của cửa hàng. Mục tiêu của nhà bán lẻ này là giữ vững cam kết bằng cách chỉ chào bán những thương hiệu phổ biến được lựa chọn với mức giá thấp mỗi ngày ở các địa điểm nhỏ thuận tiện. Những dòng sản phẩm được hạn chế này của Dollar

General và các cửa hàng nhỏ hơn (bạn có thể nhét hơn 25 cửa hàng Dollar General trong một đại siêu thị Walmart) đã thu hút các khách hàng ghé thăm nhanh chóng – một khách hàng trung bình bước vào và bước ra khỏi cửa hàng trong vòng ít hơn 10 phút. Và giá của các sản phẩm thương hiệu thông dụng mà nhà bán lẻ này bán thấp hơn 20-40% mức giá của các cửa hàng thực phẩm và ngang với mức giá của Walmart. Nếu so sánh, Dollar General sẽ đạt hiệu suất tốt hơn. Hơn thế nữa, nhà bán lẻ tăng trưởng nhanh chóng này đã định vị tốt cho tương lai. CEO của Dollar General nói: "Chúng tôi nhìn thấy những dấu hiệu của một chủ nghĩa tiêu dùng mới khi mọi người chuyển dịch nơi mua sắm, chuyển sang những thương hiệu giá rẻ và nhìn chung là ổn định trong định hướng tiết kiệm." Thuận tiện và giá thấp dường như chưa bao giờ lỗi thời.

Các nhà bán lẻ phá giá. Khi các cửa hàng giảm giá chính tăng giao dịch, một làn sóng **nhà bán lẻ phá giá** mới đã gia nhập thị trường nhằm bù đắp khoảng trống của mức giá siêu thấp và lượng bán lớn. Các nhà bán lẻ giảm giá thông thường mua ở mức giá bán buôn thông thường và chấp nhận mức lợi nhuận thấp hơn để giữ giá giảm. Đối lập lại, các nhà bán lẻ phá giá mua ở mức giá thấp hơn mức giá bán buôn thông thường và bán cho người tiêu dùng ở mức thấp hơn bán lẻ. Các nhà bán lẻ phá giá có mặt trong tất cả các lĩnh vực từ thực phẩm đến quần áo, điện tử đến dịch vụ ngân hàng không giới hạn và đầu tư chứng khoán giảm giá.

Có 3 loại hình nhà bán lẻ phá giá chính là *nhà bán lẻ phá giá độc lập*, *điểm bán lẻ của nhà sản xuất* và *cửa hàng bán lẻ thu phí thành viên*. **Nhà bán lẻ phá giá độc lập** hoặc được sở hữu và điều hành độc lập hoặc thuộc một bộ phận của tập đoàn bán lẻ lớn hơn. Mặc dù rất nhiều nhà bán lẻ giá thấp được điều hành bởi các bộ phận độc lập nhỏ hơn, song hầu hết nhà bán lẻ phá giá lớn được sở hữu bởi các chuỗi bán lẻ lớn. Có thể kể đến các nhà bán lẻ như TJ Maxx, Marshalls và HomeGoods – tất cả thuộc sở hữu của công ty TJX và nhà bán lẻ trực tuyến như Overstock.com. TJ Maxx cam kết giảm giá 20-60% các sản phẩm có thương hiệu và mặt hàng thời trang thiết kế. Làm thế nào để nhà bán lẻ này thực hiện được cam kết? Người mua hàng của nhà bán lẻ này thường xuyên tìm kiếm giảm giá. Nhà bán lẻ cho biết: "Khi một nhà thiết kế sản xuất quá nhiều và các cửa hàng bách hóa mua quá nhiều, chúng tôi sẽ nhào vào, thương thuyết mức giá rẻ nhất có thể và chuyển giao phần tiết kiệm này cho người tiêu dùng."[10]

Điểm bán lẻ của nhà sản xuất – các cửa hàng thuộc sở hữu và được điều hành bởi nhà sản xuất như J.Crew, Gap, Levi Strauss và những thương hiệu khác – đôi lúc nhóm lại với nhau trong các *khu*

Nhà bán lẻ phá giá
Nhà bán lẻ mua được sản phẩm ở mức giá bán buôn thấp hơn thông thường và bán rẻ hơn giá bán lẻ.

Nhà bán lẻ phá giá độc lập
Nhà bán lẻ phá giá được sở hữu và điều hành độc lập, hoặc dưới dạng một chi nhánh của tập đoàn bán lẻ.

Điểm bán lẻ của nhà sản xuất
Cơ sở hoạt động bán lẻ phá giá thuộc sở hữu và được điều hành bởi nhà sản xuất, thường bán các sản phẩm dư thừa, không còn sản xuất hoặc sản phẩm lỗi.

Cửa hàng bán lẻ thu phí thành viên
Nhà bán lẻ phá giá bán một số ít thương hiệu hàng tạp hóa, gia dụng, quần áo và các sản phẩm khác với mức chiết khấu cao cho những thành viên đóng phí thường niên.

bán lẻ của nhà sản xuất và *trung tâm bán lẻ giá trị*. Tại các trung tâm này có hàng tá cửa hàng chào mức giá thấp hơn 50% mức giá bán lẻ nhiều mặt hàng dư thừa, được giảm giá hoặc bị lỗi. Trong khi các khu mua bán này chủ yếu là cửa hàng thuộc các nhà sản xuất, các trung tâm bán lẻ giá trị kết hợp cửa hàng bán lẻ của nhà sản xuất với các cửa hàng bán lẻ phá giá và cửa hàng xả kho của trung tâm bách hóa.

Những khu mua sắm này nhìn chung đang được nâng cấp và loại bỏ đi yếu tố *nhà sản xuất*. Hiện tại, một lượng lớn các thương hiệu xa xỉ đang xuất hiện ngày càng nhiều như Coach, Polo Ralph Lauren, Dolce & Gabbbana, Giorgio Armani, Burberry và Versace tại các khu mua sắm. Khi người tiêu dùng hướng tới giá trị tiết kiệm hơn, thậm chí các nhà bán lẻ cao cấp cũng tăng tốc chiến lược bán lẻ tại các cửa hàng của mình, tập trung nhiều hơn cho các cửa hàng bán lẻ như Nordstrom Rack, Neiman Marcus Last Call, Bloomingdale's Outlets và Saks Off 5th. Rất nhiều công ty giờ đây nhắc tới cửa hàng không đơn giản là một cách thức giải quyết vấn đề trong buôn bán, mà là một cách thức phụ thêm để kinh doanh những hàng hóa mới. Ví dụ, 90% hàng hóa bán ra ở các cửa hàng Last Call của Neiman Marcus được chuyên biệt hóa chỉ cho hệ thống cửa hàng này.[11] Sự kết hợp giữa các thương hiệu cao cấp và mức giá thấp tại những điểm bán lẻ này đem lại sức hấp dẫn lớn cho người mua sắm, đặc biệt trong thời đại khó khăn này.

Cửa hàng bán lẻ thu phí thành viên (còn được gọi là *câu lạc bộ bán buôn* hay *câu lạc bộ bán lẻ thu phí thành viên*), ví dụ như Costco, Sam's Club và BJ's, vận hành trong các nhà kho lớn và chào bán hạn chế một số sản phẩm. Để đổi lại cho không gian bán hàng tối giản, họ chào bán một mức giá cực rẻ và một món hời đáng ngạc nhiên đối với một số hàng hóa có thương hiệu được lựa chọn. Không chỉ hấp dẫn những người tiêu dùng thu nhập thấp tìm kiếm món hời cho các sản phẩm đơn giản nhất, hình thức bán lẻ này còn thu hút tất cả những khách hàng mua sắm hầu hết các sản phẩm từ hàng hóa thiết yếu đến xa xỉ.

Hãy xem xét Costco, giờ đây là nhà bán lẻ đứng thứ hai thế giới chỉ sau Walmart. Giá rẻ là một bộ phận quan trọng trong công thức của Costco, nhưng điều thực sự tạo nên một phần của Costco là sản phẩm mà họ bán và tâm lý gấp gáp mà họ tạo ra trong trải nghiệm của khách hàng mua sắm (xem Tình huống thực tế 13.1).

Tiếp cận tổ chức

Mặc dù nhiều cửa hàng bán lẻ được sở hữu độc lập, các thương hiệu khác đang cùng phối hợp với nhau dưới hình thức của một doanh nghiệp hoặc có hợp đồng ràng buộc. **✱Bảng 13.2** mô tả 4 hình thức chính của tổ chức bán lẻ – *chuỗi cửa hàng, chuỗi bán lẻ tự nguyện, hợp tác nhà bán lẻ* và *tổ chức nhượng quyền*.

Chuỗi cửa hàng là hai hoặc nhiều cửa hàng bán lẻ thường được cùng sở hữu và điều hành. Họ có nhiều lợi thế hơn các cửa hàng bán lẻ độc lập. Quy mô của họ cho phép họ mua nhiều hàng với giá thấp và tiết kiệm hơn. Họ có thể thuê các chuyên gia đàm phán trong những lĩnh vực như định giá, quảng bá, buôn bán, quản lý tồn kho và dự báo kinh doanh.

Chuỗi cửa hàng
Hai hoặc nhiều cửa hàng thường được cùng sở hữu và điều hành.

Nhượng quyền
Sự kết hợp có ràng buộc bằng hợp đồng giữa một nhà sản xuất, người bán buôn hoặc tổ chức dịch vụ (người nhượng quyền) với những người kinh doanh độc lập (người được nhượng quyền) muốn mua quyền sở hữu và điều hành một hoặc một vài đơn vị trong hệ thống nhượng quyền.

Sự thành công lớn nhất của chuỗi cửa hàng là đã tạo ra sự độc lập cho các thương hiệu trong chuỗi dưới một trong hai hình thức liên kết theo hợp đồng. Một là *chuỗi bán lẻ tự nguyện* – một nhóm nhà bán lẻ độc lập do nhà bán buôn bảo trợ tham gia mua và bán theo nhóm, ví dụ như chuỗi cửa hàng tạp hóa độc lập IGA, Western Auto và cửa hàng phần cứng True Value. Loại liên kết theo hợp đồng khác là *hợp tác xã bán lẻ* – một nhóm các nhà bán lẻ độc lập kết hợp với nhau thành một cơ sở bán buôn tập trung, thuộc sở hữu chung để vận hành và tiến hành những nỗ lực kinh doanh, quảng bá chung, ví dụ như Associated Grocers và Ace Hardware. Những tổ chức này cung cấp cho các nhà bán lẻ độc lập điều kiện kinh tế về sức mua và sự quảng bá mà họ cần để đáp ứng giá của các chuỗi doanh nghiệp.

✱Bảng 13.2 Các loại tổ chức bán lẻ chính

Loại	Mô tả	Ví dụ
Chuỗi cửa hàng	Hai hoặc nhiều cửa hàng thường được sở hữu và điều hành chung. Chuỗi cửa hàng xuất hiện ở tất cả các loại hình doanh nghiệp nhưng phát triển mạnh nhất ở loại hình cửa hàng bách hóa, cửa hàng chiết khấu, cửa hàng thực phẩm, cửa hàng thuốc và nhà hàng.	Macy's (cửa hàng bách hóa), Target (chuỗi cửa hàng chiết khấu), Kroger (chuỗi cửa hàng tạp hóa), CVS (chuỗi cửa hàng thuốc)
Chuỗi bán lẻ tự nguyện	Nhóm các nhà bán lẻ độc lập do nhà bán buôn bảo trợ hoạt động mua và buôn bán theo nhóm.	Chuỗi cửa hàng tạp hóa độc lập (IGA), Westen Auto (cung cấp ô tô), True Value (phần cứng)
Hợp tác xã bán lẻ	Nhóm các nhà bán lẻ độc lập liên kết với nhau thành một doanh nghiệp mua trung tâm và thực hiện các nỗ lực quảng bá chung.	Asociated Grocers (tạp hóa), Ace Hardware (phần cứng)
Tổ chức nhượng quyền	Hiệp hội liên kết với nhau bằng hợp đồng giữa người nhượng quyền (nhà sản xuất, nhà bán buôn hoặc tổ chức dịch vụ) và người được nhượng quyền (các doanh nhân độc lập mua quyền sở hữu và điều hành một hoặc một vài đơn vị kinh doanh của hệ thống nhượng quyền).	McDonald's, Subway, Pizza Hut, Jiffy Lube, Meineke Muflers, 7-Eleven

13.1 COSTCO: MA THUẬT BUÔN BÁN KHIẾN ĐỐI THỦ CẠNH TRANH KHÔNG THEO KỊP

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Gã khổng lồ Walmart từng đánh bại các đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp này bán Toy"R"Us trong gian hàng đồ chơi, cho Best Buy bán hàng điện tử tiêu dùng, bán nhiều đồ ăn cho chó hơn cả PetSmart hay Petco và bán quần áo nhiều hơn cả Gap, American Eagle Outfiter lẫn Abercrombie & Fitch. Với 24% thị trường tạp hóa, họ bán số lượng tạp hóa còn nhiều hơn nhà bán lẻ hàng đầu Kroger. Hầu hết mọi nhà bán lẻ bất kể loại ngành hàng đều lập chiến lược toàn diện để cạnh tranh với Walmart vì mục tiêu sống còn.

Nhưng đây không phải câu chuyện về Walmart. Đây là câu chuyện về Costco, nhà bán lẻ theo hình thức câu lạc bộ cạnh tranh đối đầu nảy lửa với Sam's Club của Walmart và đã giành chiến thắng. Sam's Club có quy mô rất lớn. Với 652 cửa hàng và 57 tỷ đô-la doanh thu, nếu là một công ty độc lập, Sam's Club có thể là nhà bán lẻ lớn thứ 8 ở Mỹ. Nhưng khi bán lẻ dưới hình thức câu lạc bộ, nó vẫn không cạnh tranh được với Costco.

Chỉ với hơn 60 cửa hàng, so với Sam's Club, Cosco đạt doanh thu cao gấp đôi và khoảng cách về doanh thu ngày càng lớn. 116 tỷ đô-la bán hàng của Costco đã giúp câu lạc bộ bán lẻ này trở thành nhà bán lẻ lớn thứ 2 trên thế giới sau Walmart. Năm nay Costco đã dịch chuyển lên vị trí 18 trong danh sách *Fortune* 500. Không giống như Sam's Club với doanh thu gần như giữ nguyên và có xu hướng giảm, doanh thu bán hàng của Costco tăng trưởng nhanh chóng. Chỉ trong 4 năm qua, doanh thu của Costco đã tăng cao 30%; lợi nhuận lên tới 50%. Vậy làm thế nào Costco đánh bại Sam's Club trong trận chiến giá thấp? Hai nhà bán lẻ này giống nhau theo nhiều cách. Nhưng bên trong cửa hàng, Costco đã thêm vào ma thuật buôn bán mà Sam's Club không thể theo kịp.

Hãy bắt đầu từ những điểm tương đồng. Cả Costco và Sam's Club đều là các câu lạc bộ bán lẻ. Hai câu lạc bộ này đều chào bán một danh mục hữu hạn các thương hiệu quốc gia cùng nhiều chủng loại sản phẩm thương hiệu riêng tại mức giá rất thấp cho những người đi mua sắm trả phí thường niên. Cả hai nhà bán lẻ đều dự trữ khoảng 4.000 sản phẩm (một siêu thị điển hình dự trữ khoảng 40.000 sản phẩm, trung tâm thương mại của Walmart khoảng 150.000 sản phẩm). Và để giữ chi phí và giá cả ở mức thấp, cả hai nhà bán lẻ đều vận hành những cửa hàng lớn và thô sơ, sử dụng quyền thương lượng mua lớn để thắt chặt mức giá thấp từ nhà cung ứng.

Giá là một phần quan trọng trong trao đổi và cả Costco lẫn Sam's Club dường như bị nghiện bán mọi thứ tại mức giá thấp nhất có thể. Nhưng không dừng ở việc tập trung vào giá giảm, Costco tập trung vào giá trị cao thông qua phần chi phí thêm vào thấp, bất kể giá cơ bản ban đầu là bao nhiêu. *Giảm giá* là một từ rất tệ ở Costco, nhà bán lẻ này ủng hộ từ "rẻ". Chiến lược của Costco là đem lại giá trị tốt nhất cho khách hàng nhờ mức lợi nhuận thấp bằng cách chỉ duy trì chỗ chứa cho



Cửa hàng bán lẻ thu phí thành viên: Costco là kho báu bán lẻ, nơi hàng bình dân và cao cấp đều có mức giá cực thấp.
Bloomberg/Getty Images

những sản phẩm chính hoặc rượu giá cao. Biên lợi nhuận hoạt động trung bình của Costco rất mỏng, chỉ đạt 3,1%, trong khi của Sam's Club là 3,5%.

Vì vậy cả Costco và Sam's Club đều xuất sắc trong việc vận hành với chi phí thấp cùng mức giá thấp. Vậy điều khiến Costco thực sự khác biệt là gì? Đó chính là đề xuất giá trị khác biệt của Costco – với sản phẩm và cảm giác gấp gáp mà nhà bán lẻ này tạo ra trong trải nghiệm mua sắm. Trong khi Sam's Club và những nhà bán lẻ khác ủng hộ cho giá thấp, Costco vẫn là kho báu bán lẻ, nơi các sản phẩm bình dân và cao cấp đều được giảm giá. Bên cạnh những sản phẩm gắn liền với các cửa hàng bán lẻ như bình bơ lạc, lốc 4 hộp kem đánh răng và những gói tăm bông, Costco chào bán một danh mục luôn cập nhật của các sản phẩm chất lượng cao, thậm chí hàng xa xỉ, tất cả đều có lợi nhuận biên thấp đến khó tin.

Năm ngoái, Costco bán hơn 110 triệu bánh mỳ kẹp thịt kèm soda (với giá vẫn chỉ 1,5 đô-la trong hơn 3 thập kỷ qua). Cùng lúc, Costco bán hơn 100.000 cara kim cương với giá tới 100.000 đô-la một viên. Costco là một đại gia bán gà lớn nhất nước Mỹ (gần 70.000 con gà quay một ngày với giá 4,99 đô-la và 1 triệu con gà tây trong suốt kỳ nghỉ lễ), đồng thời là nhà bán lẻ lớn nhất nước này về rượu vang (bao gồm các sản phẩm như Chateau Cheval Blanc Premier Grand Cru Classe với mức giá 1.750 đô-la mỗi chai). Có lần, Costco ở Arizona đã bán những phiên bản cực kỳ giới hạn của rượu scotch chỉ có vị mạch nha Maccallan Lalique với giá 17.000 đô-la (giảm 6.000 đô-la so với giá gốc). Và Costco.com từng chào bán bức tranh của Pablo Picasso tại mức giá 129.999,99 đô-la!

Costco đã khẳng định vị thế của mình trong bối cảnh khó khăn. Kết hợp giữa dự trữ thường xuyên các mặt hàng chủ lực, Costco cung cấp những sản phẩm nổi bật, thường xuyên thay đổi với các thương hiệu như Andrew Marc, Calvin Klein, Chanel, Prada và Breitling – với mức giá mà bạn khó có thể tìm thấy ở nơi khác. Costco thương lượng được mức giá tốt nhất cho các mặt hàng gia dụng và đồ điện tử cao cấp, sau đó bán những sản phẩm này tại mức giá thấp đáng kể. Thực tế, 25% sản phẩm mà Costco bán được chỉ định là "mặt hàng chủ lực" (theo ngôn ngữ của Costco). Giao dịch đến và đi rất nhanh và những thay đổi trong danh mục sản phẩm cùng mức giá tốt đã khiến khách hàng tiếp tục đến đây với chiếc ví trên tay.

Một khi đã bước vào cửa hàng, nhiều khách hàng đã trở thành con mồi của "hiệu ứng Costco", họ tiêu nhiều tiền hơn dự định. Một vài người đã trở thành "con nghiện Costco" như câu chuyện của một khách hàng được mô tả sau đây:

Một người bạn tốt của tôi gần đây đã phát cuồng vì Costco, không thể ngừng mua sắm ở đây ít nhất 2-3 lần một tuần. Cô ấy nói rằng thỉnh thoảng cô ấy không có kế hoạch mua bất cứ cái gì. Cô ấy chỉ thích lang thang quanh khu bán lẻ to bằng hai sân bóng với đầy đủ mọi thứ để săn tìm hàng mới. Cô ấy bị ám ảnh bởi những sản phẩm cao cấp "bất ngờ" trong từng tuần như túi xách tay Coach, đồ thủy tinh Waterford Crystal hay đồng hồ Omega, tất cả đều được bán rất nhanh ở mức giá rẻ gây sốc. Và kể cả khi không có ý định mua, cô ấy nói luôn tìm được cái gì đó cám dỗ khiến cô ấy rút ví.

Từng có thời chỉ những đám đông cùng khổ mới đi mua sắm tại các nhà bán lẻ giảm giá. Nhưng Costco đã thay đổi tất cả mọi thứ. Thậm chí cả những người không muốn chi một xu khi mua sắm ở đây. Không phải ngẫu nhiên mà các cửa hàng của Costco có xu hướng đặt tại những khu vực giàu có hơn các địa điểm của Sam's Club. Các thành viên trung bình của Costco có thu nhập hộ gia đình gần 100.000 đô-la.

Khả năng nhìn nhận của Costco thậm chí còn mở rộng ra thương hiệu cửa hàng riêng của nó – Kirkland Signature. Trong khi thương hiệu thành viên Mark của Sam's Club chỉ bán rất hạn chế số lượng thực phẩm, đồ gia dụng với giá trung bình, Costco đã đem đến cho thương hiệu Kirkland Signature danh mục nhiều sản phẩm. Khách hàng tìm kiếm sản phẩm của Kirkland Signature không chỉ vì giá mà còn vì chất lượng. Khách hàng của Costco có thể mua bất cứ thứ gì, từ chai rượu vang Kirkland Signature Series Mendoza Malbec với giá 19 đô-la tới lò sưởi 5 bộ phận Kirkland Signature Braeburn giá 2.299 đô-la đến một chuyến du lịch sông trọn gói 7 ngày Kirkland Signature với giá 3.799 đô-la một người.

Vì vậy, trong sân sau của câu lạc bộ bán lẻ, Costco mới là kẻ ở chiếu trên so với các đối thủ cạnh tranh. Thực tế, một Walmart hùng mạnh nhưng không điềm tĩnh đã dành rất nhiều năm cố gắng tạo ra một Sam's Club theo kiểu của Costco. Nhưng Costco không phải chỉ là một cửa hàng lớn chứa những sản phẩm cao cấp với giá rẻ, cũng không phải nơi tải lên các sản phẩm tiêu dùng quy mô lớn. Mỗi cửa hàng

Costco là một nhà hát bán lẻ, nơi tạo ra sự gấp gáp và phấn khích cho khách hàng.

Theo rất nhiều cách, bán lẻ đang đi ngược với triết lý đem đúng sản phẩm vào đúng địa điểm tại đúng thời điểm với mức giá hợp lý. Đề xuất giá trị của Costco còn nhiều hơn thế. Như nhà sáng lập Costco và cựu CEO Jim Sinegal nói: "Hãy làm như vậy mà không hề nhàm chán. Đó là mẹo."

Nguồn: Robin Lewis, "'Costoholics': Costco's $113.7 Billion Addicts," *Forbes*, ngày 16/2/2016, www.forbes.com/sites/robinlewis/2016/02/16/costcoholics-costcos-113-7-billion-addicts/#179cdc9b5f73; "Top 250 Global Retailers," *National Retail Federation*, https://nrf.com/2016/global250-table, truy cập tháng 7/2016; "The Sorry State of Sam's Club, and Why Walmart Stores, Inc. Can't Give Up on the Warehouse," *The Motley Fool*, ngày 1/1/2015, www.fool.com/investing/general/2015/01/25/sams-clubs-sorry-story-and-why-wal-mart-cannot-giv.aspx; Matthew Boyle, "Why Costco Is So Addictive," *Fortune*, ngày 25/10/2006, tr. 126-132; Stan Laegreid, "The Choreography of Design, Treasure Hunts, and Hot Dogs That Have Made Costco So Successful," *Fast Company*, ngày 24/1/2014, www.fastcompany.com/3025312; John Kell, "Dancing in the Aisles," *Fortune*, ngày 15/12/2015, tr. 26; Phalguni Soni, "Analyzing Walmart—The World's Largest Retailer," *Market Realist*, ngày 18/2/2015, http://marketrealist.com/2015/02/analyzing-walmart-worlds-largest-retailer/; "Costco Wholesale Corporation: Key Statistics," *Yahoo! Finance*, https://finance.yahoo.com/q/ks?s=COST, truy cập tháng 3/2016; thông tin từ www.corporate.walmart.com,www.costco.com, http://phx.corporate-ir.net/Phoenix.zhtml?c=83830&p=irol-news, và www.costco.com/insider-guide-amazing-facts.html, truy cập tháng 10/2016.

Một hình thức tổ chức bán lẻ theo hợp đồng khác là **nhượng quyền**. Sự khác biệt chính giữa các tổ chức nhượng quyền và những hệ thống hợp đồng khác (chuỗi tự nguyện và hợp tác xã bán lẻ) là hệ thống nhượng quyền thường dựa trên một số sản phẩm hoặc dịch vụ độc đáo; một phương thức kinh doanh; hoặc tên thương mại, lợi thế thương mại hoặc bằng sáng chế mà bên nhượng quyền đã phát triển. Nhượng quyền kinh doanh đã phổ biến trong lĩnh vực nhà hàng thức ăn nhanh, nhà nghỉ, trung tâm y tế và thể dục, đại lý bán ô tô và dịch vụ, đại lý bất động sản.



✱Hình thức nhượng quyền bao phủ nhiều loại hình kinh doanh chứ không dừng lại ở burger hay trung tâm thể hình. Hơn 4.000 cửa hàng bán lẻ của H&R Block được sở hữu và điều hành bởi các cơ sở nhượng quyền.
Bloonberg/Getty Images

Tuy nhiên, nhượng quyền bao phủ nhiều loại hình kinh doanh chứ không dừng lại ở burger hay trung tâm thể hình. Nhượng quyền bùng nổ đáp ứng bất cứ nhu cầu nào. Ví dụ, hình thức nhượng quyền Mad Science Group đưa chương trình khoa học vào trường học, đội hướng đạo và các bữa tiệc sinh nhật. Soccer Shots đem đến cho trẻ độ tuổi từ 2-8 tuổi một chương trình giới thiệu kỹ năng bóng đá cơ bản tại các trung tâm chăm sóc ban ngày, trường học và công viên. Mr. Handyman cung cấp dịch vụ sửa chữa cho những người sở hữu nhà, trong khi Merry Maids dọn dẹp ngôi nhà của họ. Supercuts cung cấp dịch vụ cắt tóc tại bất cứ thời điểm nào với mức giá hợp lý. ✱Hơn 4.000 văn phòng của H&R Block's cung cấp các dịch vụ thuế được sở hữu và điều hành dưới hình thức nhượng quyền.[12]

Các doanh nghiệp nhượng quyền hiện nay chiếm khoảng 45% tổng doanh thu bán lẻ trên toàn nước Mỹ. Ngày nay, hầu như góc phố nào trong thành phố cũng đều có sự hiện diện của McDonald's, Subway, Jiffy Lube hoặc Hampton Inn. Một trong số những thương hiệu nhượng quyền thành công và nổi tiếng nhất, McDonald's, hiện có hơn 36.000 cửa hàng tại trên 100 quốc gia, trong đó có hơn 14.000 cửa hàng tại Mỹ. Doanh nghiệp này phục vụ 69 triệu thực khách mỗi ngày và gặt hái hơn 98 triệu đô-la doanh thu toàn hệ thống hàng năm. Hơn 80% nhà hàng McDonald's trên toàn thế giới được sở hữu và điều hành bởi các cơ sở nhượng quyền.[13]

CÁC QUYẾT ĐỊNH MARKETING CỦA NHÀ BÁN LẺ

Lời tác giả: Không có gì đáng ngạc nhiên, nhà bán lẻ phải ra các quyết định về phân đoạn thị trường, định vị và marketing hỗn hợp như bất cứ người làm marketing nào.

Các nhà bán lẻ luôn tìm kiếm chiến lược marketing mới để thu hút và giữ chân khách hàng. Trong quá khứ, họ thu hút khách hàng bằng danh mục sản phẩm độc đáo, dịch vụ nhiều hoặc tốt hơn. Ngày nay, danh mục sản phẩm và dịch vụ bán lẻ đang ngày càng giống nhau. Bạn có thể thấy những thương hiệu tiêu dùng phổ biến nhất không chỉ ở trung tâm thương mại mà còn ở các cửa hàng giảm giá đại trà, cửa hàng phá giá và tràn ngập trên internet. Vì vậy, rất khó để bất cứ nhà bán lẻ nào có thể chào bán các sản phẩm độc quyền.

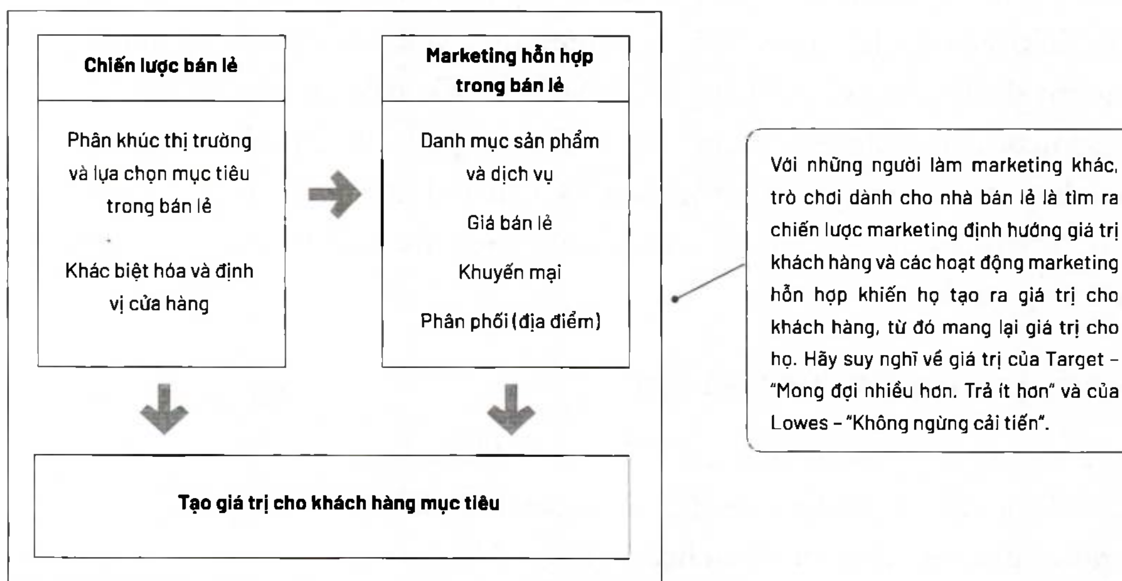
Sự khác biệt về dịch vụ giữa các nhà bán lẻ đang bị xói mòn. Nhiều cửa hàng bách hóa đã loại bỏ bớt dịch vụ trong khi các cửa hàng chiết khấu lại tăng thêm. Khách hàng ngày càng trở nên thông minh và nhạy cảm về giá hơn. Họ thấy không có lý do gì để trả thêm tiền cho các thương hiệu tương tự nhau, đặc biệt khi sự khác biệt về dịch vụ đang bị thu hẹp. Vì tất cả những lý do này, nhiều nhà bán lẻ ngày nay đang suy nghĩ lại về chiến lược marketing của mình.

Như thể hiện trong ✱Hình 13.1, nhà bán lẻ đang phải đối mặt với những quyết định marketing quan trọng về *phân khúc thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu*, *khác biệt hóa và định vị cửa hàng* cũng như các *hoạt động marketing hỗn hợp bán lẻ*.

Các quyết định về phân khúc thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu, khác biệt hóa và định vị

Các nhà bán lẻ trước tiên phải phân đoạn thị trường và xác định thị trường mục tiêu, sau đó quyết định làm thế nào để khác biệt hóa và định vị mình trên thị trường. Nhà bán lẻ nên tập trung vào những người mua sắm thượng lưu, trung lưu hay bình dân? Liệu những người mua sắm mục tiêu muốn sự đa dạng, sự chuyên sâu trong danh mục hàng hóa, sự thuận tiện hay mức giá thấp? Cho đến khi xác định và phác họa được thị trường của mình, họ mới có thể quyết định về danh mục sản phẩm, dịch vụ, giá cả, quảng cáo, thiết kế cửa hàng, thiết

Hình 13.1 Chiến lược marketing của nhà bán lẻ



kế trang web hoặc bất cứ quyết định nào khác hỗ trợ cho định vị của họ.

Có quá nhiều nhà bán lẻ, thậm chí cả những tên tuổi lớn, thất bại trong việc xác định thị trường mục tiêu và định vị. Ví dụ, đâu là thị trường mục tiêu cho chuỗi cửa hàng quần áo Gap? Tuyên bố giá trị của Gap là gì? Nếu cảm thấy khó khăn trong việc trả lời câu hỏi này, bạn không hề đơn độc, bởi ban quản trị của Gap cũng cảm thấy như vậy.[14]

Trong thời hoàng kim của mình, Gap đã có một vị thế vững chắc với dòng thời trang "sành điệu tự nhiên" – tập trung vào quần áo thông thường thoải mái và dễ mua sắm. Nhưng trong khi những khách hàng thế hệ X của hãng ngày càng trưởng thành, các cửa hàng của Gap lại không. Bước sang thập niên 2000, Gap phục vụ xu hướng thời trang ngắn hạn và xa rời những khách hàng trung thành của mình. Cùng lúc đó, Gap chật vật trong việc xác định định vị mới phù hợp với những người mua sắm trẻ tuổi ngày nay. Và những nhà bán lẻ thức thời tập trung vào thời trang nhanh (fast-fashion) như H&M, Forever 21, Zara và Uniqlo đã tích cực thâm nhập vào sân chơi của Gap. Trong khi những thương hiệu này lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị rất rõ ràng, Gap lại trở nên lộn xộn hơn. Kết quả là, doanh thu của chuỗi đã chững lại và sụt giảm. Năm ngoái Gap đã đóng cửa 175 trong số 675 cửa hàng tại Bắc Mỹ. Một nhà phân tích bán lẻ nhận xét: "Cả họ lẫn người tiêu dùng đều không biết chính xác ai được lựa chọn làm mục tiêu." Một người khác nói: "Gap không có câu chuyện nào." Hãng "đang cố bán cho vợ, cho đứa con gái tuổi teen của tôi hay là cả hai? Tôi không nghĩ bạn có thể làm cả hai." Để nhen nhóm lại thương hiệu, Gap cần "xác định khách hàng cốt lõi của thương hiệu là ai và đâu là điều đặc biệt với họ."

Ngược lại, những nhà bán lẻ thành công đều xác định thị trường mục tiêu một cách thành công và định vị bản thân một cách rõ ràng. Ví dụ, Trader Joe's đã thiết lập thành công giá trị "người sành ăn giá rẻ". Walmart định vị mạnh mẽ thiên hẳn về giá thấp và ý nghĩa

của mức giá luôn thấp với khách hàng. Nhà bán lẻ các sản phẩm ngoài trời Bass Pro Shops định vị bản thân một cách mạnh mẽ là "mang không khí ngoài trời vào trong nhà."

Với việc lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị vững chắc, một nhà bán lẻ có thể cạnh tranh hiệu quả trước những đối thủ cạnh tranh mạnh và lớn nhất. ✱Ví dụ, hãy so sánh In-N-Out Burger nhỏ bé với gã khổng lồ McDonald's. In-N-Out hiện chỉ có khoảng 300 cửa hàng ở 5 bang, với doanh thu ước tính đạt 750 triệu đô-la. McDonald's có 36.000 cửa hàng tại hơn 100 quốc gia, đạt hơn 98 tỷ đô-la doanh thu toàn hệ thống hàng năm. Làm thế nào In-N-Out có thể cạnh tranh với chuỗi đồ ăn nhanh lớn nhất thế giới? Nhà bán lẻ này không làm điều đó hoặc ít nhất không trực tiếp làm điều đó: In-N-Out thành công bằng việc định vị bản thân tránh xa khỏi McDonald's:[15]

> In-N-Out chưa bao giờ muốn giống McDonald's, phát triển nhanh và mở rộng cả thực đơn lẫn địa điểm. Thay vào đó, In-N-Out sống sót bằng việc làm những điều không tưởng: tăng trưởng chậm và không thay đổi. Ngay từ ban đầu, câu khẩu hiệu của In-N-Out là: "Chất lượng bạn có thể nếm." Burger được làm từ 100% thịt bò nguyên chất, không phụ gia, chất làm đầy hay chất bảo quản, và thịt đều tươi sống, không đông lạnh. Khoai tây chiên được làm hoàn toàn từ khoai tây và tất nhiên, sữa lắc được làm từ kem thật. Bạn sẽ không bao giờ phải ăn một miếng thịt cừu đông lạnh được làm nóng hoặc được đưa vào lò vi sóng trong các nhà hàng của In-N-Out. Và không giống như chuỗi danh sách đồ ăn không bao giờ kết thúc của McDonald's, In-N-Out tập trung vào điều mình làm tốt nhất: tạo ra những chiếc bánh hamburger chất lượng, khoai tây chiên giòn rụm cùng đồ uống ngon tuyệt, chỉ có thế.
>
> Hơn nữa, tránh xa khỏi những thứ được tiêu chuẩn hóa, In-N-Out sẵn sàng cá nhân hóa bất cứ sản phẩm nào trên thực đơn. Việc tùy chỉnh thực đơn trở thành một việc thường xuyên tại In-N-Out đến mức xuất hiện mã đặt hàng "bí mật" không có trên thực đơn. Khách hàng quen biết có thể đặt chiếc bánh kẹp thịt của họ theo "kiểu thú rừng" (dưa muối, nhiều sốt, hành nướng và thịt xay nướng sốt mù tạt). Và mặc dù món "Double-double" (gấp đôi thịt, gấp đôi pho mát) nằm trongthực đơn, song khách hàng có thể đặt burger cỡ 3x3 hoặc 4x4. Khoai tây chiên cũng có thể chế biến theo "kiểu thú rừng" (hai lát pho mát, hành nướng và sốt), rán giòn hoặc vừa tới. Những thực đơn bí mật này khiến khách hàng cảm thấy đặc



✱Xác định mục tiêu và định vị trong bán lẻ: In-N-Out Burger phát triển nhờ định vị bản thân tránh xa khỏi McDonald's. Chuỗi nhà hàng tập trung vào điều họ làm giỏi nhất: làm ra những chiếc hamburger chất lượng, khoai tây chiên giòn rụm và đồ uống ngon tuyệt, chỉ có thế.
© E.J. Baumeister Jr./Alamy

biệt. Một điều khác có thể khiến khách hàng cảm thấy đặc biệt khi ăn ở In-N-Out là sự nhiệt tình và năng lực của nhân viên, những người mang đến dịch vụ thân thiện ngoài mong đợi. Bạn sẽ không thể tìm thấy điều này ở McDonald's. Cuối cùng, đối lập với nỗi ám ảnh McDonald's là phải tăng trưởng, tăng trưởng và tăng trưởng; sự tăng trưởng chậm mà chắc của In-N-Out có nghĩa là bạn sẽ không tìm thấy In-N-Out ở mọi góc đường. Sự hiếm hoi của các cửa hàng In-N-Out chỉ càng mang lại sức hấp dẫn cho nó. Khách hàng thường xuyên ra ngoài ăn theo cách của họ và lái xe rất xa để ăn tại In-N-Out.

Vì vậy, In-N-Out không thể phù hợp với kiểu kinh tế đại chúng theo quy mô lớn, với sức mua khó tin, dịch vụ hậu cần cực kỳ hiệu quả và giá thấp của McDonald's. Và lại lần nữa, In-N-Out cũng cố gắng làm như vậy. Bằng cách định vị bản thân tránh xa khỏi McDonald's và những đối thủ cạnh tranh lớn khác, In-N-Out phát triển theo kiểu người hâm mộ trung thành. Khi nói đến sự hài lòng của khách hàng, In-N-Out thường đạt chỉ số hài lòng khách hàng cao nhất trong bất cứ nhà hàng ăn nhanh nào trên thị trường của mình. Những dòng người dài chờ đợi như rắn ngoài cửa bất cứ địa điểm nào trong giờ ăn trưa và doanh thu trung bình của In-N-Out gấp đôi so với mức trung bình ngành.

Quyết định về danh mục sản phẩm và dịch vụ

Nhà bán lẻ phải quyết định về 3 biến số sản phẩm chính: danh mục sản phẩm, tổ hợp dịch vụ và bầu không khí của cửa hàng.

Danh mục sản phẩm của nhà bán lẻ nên tạo được sự khác biệt trong khi vẫn đáp ứng mong đợi của những người mua sắm mục tiêu. Một chiến lược là chào bán danh mục sản phẩm được lựa chọn phù hợp cao với người mua sắm mục tiêu: Lane Bryant bán quần áo kích cỡ lớn, Bookstore bán danh mục đồ tiện ích và quà tặng không thường thấy, còn BatteryDepot.com bán mọi thể loại pin thay thế. Hoặc một lựa chọn khác, một nhà bán lẻ có thể khác biệt hóa bằng cách bán những sản phẩm mà không có đối thủ cạnh tranh nào bán, chẳng hạn như các thương hiệu cửa hàng hoặc thương hiệu quốc gia mà họ độc quyền. Ví dụ, Kohl's độc quyền bán các thương hiệu nổi tiếng như Simply Vera by Vera Wang cùng các dòng sản phẩm mang thương hiệu Food Network về vật dụng nhà bếp và đồ gia dụng. Kohl's cũng chào bán các dòng sản phẩm mang thương hiệu riêng như Sosona, Croft & Barrow, Candies và Apt. 9.

Tổ hợp dịch vụ cũng có thể giúp một nhà bán lẻ trở nên khác biệt so với các nhà bán lẻ khác. Ví dụ, một số nhà bán lẻ mời khách hàng đặt câu hỏi hoặc tham vấn các nhân viên dịch vụ trực tiếp cá nhân hoặc thông qua điện thoại hay máy tính bảng. Home Depot cung ứng một danh mục dịch vụ đa dạng cho những người thích tự làm mọi thứ, từ các lớp hướng dẫn chế tạo đồ đạc và buổi thực hành cho trẻ em đến thẻ tín dụng độc quyền. Nordstrom cung cấp dịch vụ xuất sắc và cam kết "chăm sóc khách hàng bất kể có vấn đề gì".

Một vũ khí quan trọng khác của nhà bán lẻ là *bầu không khí cửa hàng*. Nhà bán lẻ muốn tạo ra trải nghiệm mua sắm độc đáo phù hợp với thị trường mục tiêu và khiến khách hàng mua sản phẩm. Nhiều nhà bán lẻ đang thực hiện *bán lẻ trải nghiệm*. Ví dụ, L.L.Bean đã chuyển cửa hàng hàng đầu Freeport thành trung tâm trải nghiệm ngoài trời, nơi khách hàng có thể đi lang thang, đạp xe, đánh golf, chèo xuồng hoặc xem hải cẩu, câu cá gần vịnh Cisco. Cùng với việc bán các dụng cụ ngoài trời và hộp số, L.L.Bean còn bán đá phiến trong cửa hàng, phòng khám bệnh thực hành cùng với các chương trình khám phá ngoài trời cho trường học gồm trượt tuyết bằng giày, trượt tuyết bằng ván xuyên quốc gia, chèo ván đứng, câu cá bằng ruồi nhân tạo, xem chim, đi ca nô, săn bắn hoặc bất cứ hoạt động ngoài trời nào.

✱Tương tự, nhà bán lẻ đồ nội thất cao cấp Restoration Hardware đã chào bán một thế hệ đồ nội thất mới ở Chicago, Atlanta, Denver, Tampa và Hollywood, được thiết kế theo kiểu lai giữa cửa hàng, studio, nhà hàng và nhà ở:[16]

> Hãy tưởng tượng: Bạn đang nhấp một ngụm rượu vang ngon tuyệt, xung quanh là đồ nội thất sang trọng và đèn treo pha lê với những bản nhạc nhẹ nhàng. Bạn không chắc là nên dùng rượu vang hay bữa trưa nhẹ trước hay là cả hai cùng lúc. Thay vào đó, bạn quyết định mua đồ nội thất mà bạn đang ngồi. Bạn không ở trong nhà hàng ưa thích, bạn đang ở RH Chicago, một khái niệm bán lẻ mới của Restoration Hardware. Hầu hết các cửa hàng bán lẻ nội thất chủ yếu trưng bày đồ đạc theo phong cách thời trang. Các phòng trưng bày của RH thì không. CEO của Restoration Hardware nói: "Chúng tôi muốn làm mờ ranh giới giữa bán lẻ và nơi ở của khách hàng, đồng thời tạo ra cảm giác đây là nhà chứ không phải cửa hàng." Nơi trưng bày của Restoration Hardware Atlanta rộng 21.000m², gồm 6 tầng trên diện tích 2 mẫu, được hoàn thiện thành nhà tròn với lối vào cao 12m, mạn sườn là cầu thang đôi, vườn, sân thượng và bể bơi dài 15m và một công viên trên sân thượng. Các phòng và khu vực ngoài trời trưng bày những sản phẩm mà Restoration Hardware bán, từ ly cốc, đồ nội thất, thảm cho đến các vật dụng làm vườn. CEO của công ty nói: "Chúng tôi tạo ra không gian nơi những khách tham quan ngôi nhà mới của chúng tôi sẽ nói: 'Tôi muốn sống ở đây.' Tôi đã hoạt động trong ngành bán lẻ gần 40



✱Bán lẻ trải nghiệm: Nhà bán lẻ đồ nội thất Restoration Hardware chào bán một thế hệ đồ nội thất mới theo kiểu lai giữa cửa hàng, studio và nhà hàng. Tại đây, bạn không chỉ được nhìn ngắm mà còn trải nghiệm đồ nội thất.
Mike Dupre/Stringer/Getty Images

năm nay và chưa bao giờ nghe ai nói rằng họ từng muốn sống trong cửa hàng bán lẻ cho đến tận bây giờ."

Những người bán lẻ thành công cẩn thận bài trí hầu như mọi khía cạnh để tạo ra trải nghiệm tại cửa hàng cho người tiêu dùng. Lần tới bạn bước vào cửa hàng bán lẻ – dù là hàng điện tử tiêu dùng, phần cứng, thức ăn hay thời trang cao cấp – hãy dừng lại và quan sát tỉ mỉ xung quanh. Hãy nghĩ về cách trưng bày bài trí tại cửa hàng. Lắng nghe nhạc nền. Xem xét màu sắc. Ngửi mùi hương. Tất cả mọi thứ trong cửa hàng từ bài trí, ánh sáng đến âm nhạc, thậm chí cả màu sắc và hương vị sẽ phối hợp hài hòa nhằm hình thành nên trải nghiệm mua sắm của khách hàng – và khiến họ mở ví.

Ví dụ, các nhà bán lẻ thường chọn màu sắc trong logo và thiết kế nội thất một cách cẩn thận: Màu đen ngầm chỉ sự tinh tế, màu cam liên quan đến sự công bằng và khả năng chi trả, màu trắng ngụ ý sự đơn giản và tinh khiết (hãy liên tưởng tới các cửa hàng của Apple), còn màu xanh da trời hàm ý sự tin cậy và uy tín (các tổ chức tài chính thường sử dụng màu này rất nhiều). Và hầu hết những nhà bán lẻ lớn đều quan tâm đến mùi hương mà bạn ngửi trong cửa hàng của họ:[17]

Trung tâm thể thao Anytime Fitness dùng mùi hương "Truyền cảm hứng" – mùi hương bạc hà và bạch đàn để tạo ra sự đồng bộ tại tất cả các cửa hàng, đồng thời đánh dấu hương vị "tập gym" độc nhất. Bloomingdale's sử dụng những mùi hương khác nhau ở từng cửa hàng: hương thơm nhẹ nhàng của mùi phấn trẻ em trong cửa hàng trẻ em, hương dừa tại khu vực bán đồ tắm, mùi tử đinh hương tại khu trang phục nội y, hay mùi bánh quy đường và cây thương xanh trong suốt kỳ nghỉ lễ. Thương hiệu thời trang nổi tiếng cao cấp của đàn ông Hugo Boss lựa chọn mùi xạ hương dịu dàng cho các cửa hiệu của thương hiệu mình. Người làm marketing của Hugo Boss nói: "Chúng tôi muốn họ cảm thấy như đang trở về nhà." Mùi hương có thể củng cố hình ảnh và định vị của thương hiệu một cách tinh tế. Ví dụ, khách sạn Hard Rock Café ở Orlando đã thêm mùi của đại dương trong sảnh chờ để giúp khách hàng cảm thấy như đang ở khu nghỉ dưỡng bên bờ biển (mặc dù khách sạn nằm cách xa bờ biển một giờ đi xe). Để thu hút khách hàng vào cửa hàng kem dưới tầng (thường bị bỏ qua), khách sạn đã thêm mùi hương bánh quy đường tại đầu cầu thang và mùi bánh quế góc cuối cầu thang. Doanh thu kem đã tăng 45% trong 6 tháng tiếp theo.

Những trải nghiệm bán lẻ như vậy khẳng định rằng cửa hàng bán lẻ quan tâm nhiều thứ hơn là danh mục sản phẩm. Đó là môi trường mà người mua sắm trải nghiệm.

Quyết định về giá

Chính sách giá của nhà bán lẻ phải phù hợp với thị trường mục tiêu và chiến lược định vị thị trường, danh mục sản phẩm và dịch vụ, sự cạnh tranh cũng như các yếu tố kinh tế. Tất cả các nhà bán lẻ đều muốn định giá để họ đạt lợi nhuận cao và bán được nhiều hàng nhưng hai khía cạnh đó thường ít song hành cùng nhau. Hầu hết các nhà bán lẻ hoặc tìm

kiếm mức lợi nhuận cao với số lượng bán ra thấp (hầu hết là các cửa hàng chuyên doanh) hoặc tìm kiếm mức lợi nhuận thấp với sản lượng bán cao (các cửa hàng bán buôn và cửa hàng chiết khấu).

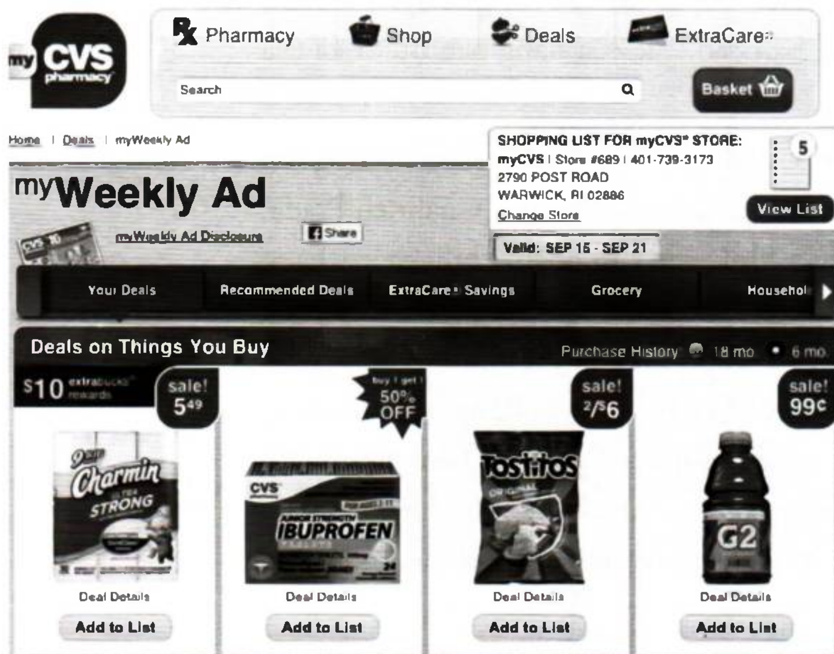
Vì vậy, thương hiệu bán lẻ 110 tuổi Bergdort Goodman phục vụ tầng lớp thượng lưu bằng việc bán dụng cụ, giày dép cùng trang sức của các nhà thiết kế như Channel, Prada, Hermes và Jimmy Choo. Các nhà bán lẻ cho phân khúc cao cấp chăm chút khách hàng bằng các dịch vụ như người mua sắm cá nhân và biểu diễn trong cửa hàng theo xu hướng mùa sắp tới với cocktail và đồ khai vị. Ngược lại, TJ Maxx lại bán các thương hiệu quần áo tại mức giá đã chiết khấu hướng đến những người Mỹ trung lưu. Bằng cách bổ sung hàng mới mỗi tuần, các cửa hàng chiết khấu mang đến một cuộc săn kho báu cho những khách hàng ưa giá hời. “Không doanh thu. Không quà tặng,” nhà bán lẻ cho biết. “Chỉ có những cái tên thương hiệu và thời trang thiết kế được giảm 60% so với giá của các trung tâm thương mại dành cho bạn.”

Các nhà bán lẻ cũng phải quyết định mức độ sử dụng các chương trình giảm giá và khuyến mại về giá khác. Một vài nhà bán lẻ không hề sử dụng khuyến mại về giá mà cạnh tranh dựa trên chất lượng sản phẩm dịch vụ. Ví dụ, Bergdorf Goodman không bao giờ áp dụng chương trình mua 2 tặng 1 với túi xách tay Channel ngay cả khi nền kinh tế có ảm đạm chăng nữa. Các nhà bán lẻ khác như Walmart, Costco, ALDI và Family Dollar thực hiện *giá thấp hàng ngày (EDLP)* liên tục mà ít khi giảm giá hay chiết khấu.

Tuy nhiên, những nhà bán lẻ khác áp dụng việc *định giá cao-thấp* – tính giá cao hơn vào ngày thường xen kẽ các đợt giảm giá thường xuyên và những khuyến mại khác về giá để tăng lưu lượng khách đến cửa hàng, tạo ra hình ảnh giá thấp hoặc thu hút khách hàng mua những sản phẩm khác với mức giá niêm yết. Tình hình suy thoái kinh tế gần đây đã dẫn đến sự phổ biến của cách thức định giá cao-thấp này khi các nhà bán lẻ phải liên tục tung ra nhiều chương trình khuyến mại giảm giá để thu hút những khách hàng săn giá rẻ. Chiến lược giá tối ưu nhất phụ thuộc vào chiến lược marketing tổng thể của nhà bán lẻ, cách thức định giá của đối thủ cạnh tranh và tình hình kinh tế nói chung.

Quyết định về quảng bá

Các nhà bán lẻ kết hợp đa dạng 5 công cụ quảng bá là quảng cáo, bán hàng cá nhân, chương trình khuyến mại, quan hệ công chúng, marketing trực tiếp và marketing trên phương tiện truyền thông xã hội để vươn tới khách hàng. Họ quảng cáo trên báo, tạp chí, đài phát thanh và truyền hình. Quảng cáo được hỗ trợ bởi catalog sản phẩm và các tờ rơi đính kèm trên báo. Nhân viên bán hàng tại các cửa hàng chào đón khách hàng, đáp ứng nhu cầu và xây dựng mối quan hệ với họ. Chương trình khuyến mại có thể là các buổi biểu diễn trưng bày tại cửa hàng, giảm giá và chương trình khách hàng thân thiết. Các hoạt động PR như



✱Hoạt động khuyến mại của nhà bán lẻ: Hầu hết người bán lẻ tương tác trực tuyến với khách hàng bằng trang web và catalog điện tử, điện thoại di động, phương tiện truyền thông xã hội và các nền tảng kỹ thuật số khác. Chương trình myWeekly Ad của CVS phân phối phiên bản được cá nhân hóa hàng tuần tới các thành viên của chương trình khách hàng thân thiết ExtraCare.
CVS Health

khai trương cửa hàng, sự kiện đặc biệt, blog và các bản tin, phát hành tạp chí, các hoạt động dịch vụ công cộng là những hoạt động được nhà bán lẻ thực hiện.

Hầu hết nhà bán lẻ cũng tương tác kỹ thuật số với khách hàng sử dụng trang web và catalog kỹ thuật số, các quảng cáo và video trực tuyến, truyền thông xã hội, quảng cáo qua điện thoại, ứng dụng, blog và email. Hầu hết mọi nhà bán lẻ dù lớn hay nhỏ đều duy trì sự hiện diện trên tất cả các phương tiện truyền thông xã hội. Ví dụ, gã khổng lồ Walmart dẫn đầu với con số khổng lồ 33 triệu người like trên Facebook, 66.000 người theo dõi Pinterest, 754.000 người theo dõi Twitter và 109.000 người đăng ký YouTube. Ngược lại, Fairway Market, chuỗi tạp hóa phục vụ khu dân cư nhỏ nhưng phát triển nhanh ở New York, chào bán một danh mục sản phẩm lớn – từ các sản phẩm phổ thông tới những thùng tràn đầy đồ hải sản tươi sống hay cà phê xay bằng tay chỉ có 118.000 người like trên Facebook. Nhưng Faiway không phàn nàn – đó là con số gấp đôi số lượt like Facebook trên mỗi triệu đô-la doanh thu của Walmart hùng mạnh.[18]

Quảng bá bằng con đường kỹ thuật số giúp nhà bán lẻ vươn tới các khách hàng cá nhân với những thông điệp được xác định mục tiêu cẩn trọng. Ví dụ, để cạnh tranh hiệu quả với các đối thủ trực tuyến, CVS phân phối phiên bản được cá nhân hóa hàng tuần tới các thành viên của chương trình khách hàng thân thiết ExtraCare. ✱Với myWeekly Ad, khách hàng có thể xem hồ sơ của họ bằng cách truy cập tài khoản cá nhân tại CVS.com trên máy tính, máy tính bảng hoặc điện thoại thông minh. Dựa trên đặc điểm và lịch sử mua hàng của thành viên ExtraCare, các hoạt động truyền thông được cá nhân hóa làm nổi bật các sản phẩm chào bán và những món hàng đặc biệt phù hợp sở thích của từng khách hàng cụ thể. Một người làm marketing của CVS phụ trách công việc này nói: "Chúng tôi đang cố gắng khiến mọi người thay đổi hành vi. Hoạt động trực tuyến cần những trải nghiệm mang tính cá nhân hóa nhiều hơn là kiểm tra hồ sơ khách hàng hàng tuần."[19]

Quyết định về địa điểm

Các nhà bán lẻ thường chỉ ra 3 yếu tố cực kỳ quan trọng để thành công trong lĩnh vực bán lẻ, đó là địa điểm, địa điểm và địa điểm! Điều tối quan trọng với các nhà bán lẻ là lựa chọn địa điểm dễ tiếp cận với thị trường mục tiêu trong khu vực thích hợp với chiến lược định vị mà họ xác lập. Ví dụ, Apple đặt cửa hàng trong những khu vực mua sắm cao cấp và thời thượng như Magnificent Mile ở Michigan Avenue của Chicago hoặc Fifth Avenue ở Manhattan, họ không bao giờ thuê địa điểm giá thấp ở các trung tâm thương mại nằm ngoài rìa thành phố. Ngược lại, để giảm chi phí và hỗ trợ định vị "món ăn sành điệu giá rẻ", Trader Joe's chọn đặt cửa hàng trong khu vực có giá thuê thấp, vị trí không thuận lợi. Các nhà bán lẻ nhỏ có thể phải tận dụng bất cứ địa điểm nào họ tìm thấy hoặc đủ khả năng chi trả. Tuy nhiên, những nhà bán lẻ lớn hơn thường thuê chuyên gia sử dụng các phương pháp hiện đại để lựa chọn vị trí cửa hàng.

Hầu hết các cửa hàng ngày nay đều tập hợp lại để gia tăng sức thu hút khách hàng và đem đến cho họ sự thuận tiện nhờ việc mua sắm tất cả tại một địa điểm. Cho đến thập niên 1950, các khu vực kinh doanh trung tâm là hình thức tập hợp cửa hàng bán lẻ chính. Mỗi thành phố và đô thị lớn đều có một khu trung tâm thương mại với các cửa hàng bách hóa, cửa hàng chuyên doanh, ngân hàng và rạp chiếu phim. Tuy nhiên, khi người dân di chuyển ra ngoại ô sinh sống, nhiều trung tâm thương mại phải đối mặt với những bất cập về giao thông, chỗ đỗ xe và tội phạm, khiến hoạt động kinh doanh bắt đầu sa sút. Trong những năm gần đây, nhiều thành phố đã bắt tay với giới thương gia để hồi sinh các khu mua sắm tại trung tâm thành phố nhưng nhìn chung chỉ đạt được một vài thành công nhất định.

Trung tâm mua sắm là một nhóm doanh nghiệp bán lẻ trong một khu vực được quy hoạch, phát triển, sở hữu và quản lý như một đơn vị kinh doanh duy nhất. *Trung tâm mua sắm khu vực*, trung tâm mua sắm lớn nhất và ấn tượng nhất, có từ 50 đến 100 cửa hàng bao gồm hai hoặc nhiều cửa hàng bách hóa bán đầy đủ các dòng sản phẩm. Nó giống như một thành phố nhỏ thu hút khách hàng trong một khu vực rộng lớn. *Trung tâm mua sắm cộng đồng* có thể có từ 15 đến 50 cửa hàng bán lẻ. Nó thường có một chi nhánh của cửa hàng bách hóa hoặc cửa hàng đa dụng, một siêu thị, văn phòng làm việc, và đôi khi là một ngân hàng. Hầu hết các *trung tâm mua sắm địa phương* thường bao gồm từ 5 đến 15 cửa hàng. Những trung tâm này gần và thuận tiện cho người tiêu dùng, thường có một siêu thị, có thể có một cửa hàng chiết khấu, một vài cửa hàng dịch vụ như tiệm giặt là, hiệu thuốc, cửa hàng phần cứng, nhà hàng địa phương hoặc các cửa hàng khác.[20]

Trung tâm mua sắm
Một nhóm doanh nghiệp bán lẻ trong một khu vực được quy hoạch, sở hữu và quản lý như một đơn vị kinh doanh duy nhất.

Một hình thức mới hơn của trung tâm mua sắm được gọi là trung tâm mua sắm quyền lực. *Trung tâm mua sắm quyền lực* là những trung tâm mua sắm ngoài trời cực lớn

gồm một dãy dài các cửa hàng bán lẻ lớn độc lập như Walmart, Home Depot, Costco, Best Buy, Michael, Petsmart và Office Depot. Mỗi cửa hàng có một lối đi riêng và chỗ đỗ xe trực tiếp trước mỗi cửa hàng dành cho người mua sắm muốn đến thăm từng cửa hàng.

Ngược lại, *trung tâm phong cách sống* là các khu ngoài trời nhỏ hơn với những cửa hàng cao cấp, vị trí thuận lợi cùng nhiều hoạt động phi bán lẻ như tổ hợp sân chơi, sân trượt băng, khách sạn, khu ăn tối và rạp chiếu phim. Loại hình trung tâm phong cách sống mới nhất thường bao gồm hoạt động phát triển cho nhiều mục đích sử dụng với sàn trệt dành cho việc bán lẻ và các căn hộ hoặc chung cư ở phía trên, cung ứng trải nghiệm mua sắm cho trung tâm và các cộng đồng dân cư xung quanh. Trong khi đó, các khu mua sắm khu vực truyền thống đang bổ sung yếu tố phong cách sống – như trung tâm thể thao, khu chơi cho trẻ em, khu cộng đồng và rạp chiếu phim đa năng – để tăng tính xã hội và chào đón khách hàng. Nói chung, các trung tâm ngày nay là nơi để đi chơi hơn là mua sắm.

Một vài năm trước là quãng thời gian rất khó khăn đối với các trung tâm mua sắm ở Mỹ. Nhiều chuyên gia chỉ ra rằng quốc gia này đã bị quá tải với các trung tâm mua sắm. Không có gì ngạc nhiên khi cuộc đại khủng hoảng và hậu quả của nó đã khiến các trung tâm mua sắm chạm đáy khó khăn. Chi tiêu của người tiêu dùng bị giảm xuống, gây áp lực khiến nhiều nhà bán lẻ – cả nhỏ lẫn lớn – bị phá sản và tỷ lệ bỏ trống diện tích tại các trung tâm mua sắm ngoài trời ở Mỹ tăng vọt. Các trung tâm mua sắm quyền lực cũng chạm đáy khi những doanh nghiệp lớn cho thuê mặt bằng để bán lẻ như Circuit City, Borders, Mervyns và Linens N Things phá sản và các doanh nghiệp khác như Best Buy, Barnes & Noble và Office Depot giảm số lượng cũng như quy mô cửa hàng. Một vài trung tâm đã không còn là các trung tâm phong cách sống nữa khi tầng lớp trung lưu đang phải chịu đựng nhiều nhất trong suốt cuộc khủng hoảng.

Tuy nhiên, khi nền kinh tế được cải thiện, tất cả các loại hình trung tâm mua sắm đều bật lên. Nhiều trung tâm mua sắm quyền lực được lấp đầy với nhiều loại hình nhà bán lẻ hơn, từ Ross Dress for Less, Boot Barn, Nordstrom Rack và các nhà bán lẻ phá giá khác, cho đến các cửa hàng 1 đô-la, cửa hàng tạp hóa và những nhà bán lẻ giảm giá truyền thống như Walmart và Target.

Lời tác giả: Nhà bán lẻ nên liên tục thay đổi chiến lược marketing và các hoạt động marketing hỗn hợp với môi trường bán lẻ đầy thách thức, thay đổi nhanh chóng ngày nay.

CÁC XU HƯỚNG VÀ SỰ PHÁT TRIỂN CỦA BÁN LẺ

Các nhà bán lẻ hoạt động trong môi trường khắc nghiệt và thay đổi từng ngày tiềm ẩn cả cơ hội lẫn nguy cơ. Tính chất nhân khẩu học, phong cách sống và cơ cấu chi tiêu của người tiêu dùng đang thay đổi nhanh chóng, vì vậy công nghệ bán lẻ cũng thay đổi chóng mặt. Để thành công, nhà bán lẻ cần lựa chọn thị trường mục tiêu cẩn thận và định vị bản thân một cách mạnh mẽ. Họ cần tính đến sự phát

triển của ngành bán lẻ sẽ được đề cập sau đây khi lên kế hoạch và thực hiện các chiến lược cạnh tranh.

Chi tiêu của người tiêu dùng ngày càng thắt chặt

Sau nhiều năm kinh tế thuận lợi cho các nhà bán lẻ, cuộc đại khủng hoảng 2008-2009 đã thổi bay vận may của họ. Ngay cả khi nền kinh tế đã phục hồi, các nhà bán lẻ vẫn sẽ cảm nhận sức ảnh hưởng từ sự thay đổi trong thói quen chi tiêu của người tiêu dùng trong tương lai.

Một vài nhà bán lẻ thực sự được lợi từ việc nền kinh tế bị suy giảm. Ví dụ, khi người tiêu dùng giảm chi tiêu và tìm kiếm cách thức tiêu ít hơn những gì họ mua, các nhà chiết khấu lớn như Costco đã theo đuổi hoạt động kinh doanh mới từ những người săn hàng giảm giá. Và những nhà bán lẻ định hướng giá và phá giá như ALDI, Dollar General và TJ Maxx đã thu hút phần lớn hơn những người mua thận trọng.

Tuy nhiên, với những nhà bán lẻ khác, chi tiêu của người tiêu dùng thắt chặt hơn đồng nghĩa với giai đoạn khó khăn. Trong suốt cuộc khủng hoảng, một vài nhà bán lẻ lớn và quen thuộc tuyên bố phá sản hoặc đóng cửa hoàn toàn, trong đó có những thương hiệu gia đình như Linens N Things, Circuit City, KB Toys, Border Books và Sharper Image. Những nhà bán lẻ khác từ Macy's và Home Depot đến Starbucks đã cho nhân viên nghỉ việc, cắt giảm chi phí, đồng thời tung ra các chương trình giảm giá sâu và khuyến mại với mục đích thu hút khách hàng ít tiền quay trở lại với cửa hàng.

Khi nền kinh tế hồi phục và người tiêu dùng duy trì cách mua chặt chẽ, nhiều nhà bán lẻ đã thêm nhiều giá trị mới trong sân chơi định vị. Ví dụ, Home Depot thay thế khẩu hiệu cũ "Bạn có thể. Chúng tôi có thể giúp bạn" bằng một câu khẩu hiệu mang tính tiết kiệm hơn: "Tiết kiệm hơn. Làm nhiều hơn." Những nhà bán lẻ từ Walmart đến Macy's tới Kroger và Whole Foods Market đã đẩy mạnh các thương hiệu tư nhân đem lại lợi ích kinh tế hơn. Và để cạnh tranh với sự bùng nổ của các nhà hàng ăn nhanh bình dân như Paneral Bread và Chipothe, các nhà hàng truyền thống đã thêm giá trị chào bán cho riêng họ. Ví dụ, Applebee's có thực đơn trị giá 20 đô-la gồm hai bữa ăn và một món khai vị, tất cả chỉ 20 đô-la. ✱TGI Fridays chào bán The 474 với câu khẩu hiệu: "Nơi mà ít hơn là nhiều hơn" với món tráng miệng trước bữa ăn giá 4 đô-la, bữa chính 7 đô-la và tráng miệng sau bữa ăn 4 đô-la.



✱Định vị giá trị: Để thu hút những người tiêu dùng luôn tìm kiếm giá trị ngày nay, TGI Friday's chào bán thực đơn The 474 – "Nơi mà ít hơn là nhiều hơn" với món tráng miệng trước bữa ăn phù hợp giá 4 đô-la, bữa chính giá 7 đô-la và tráng miệng sau bữa ăn giá 4 đô-la.
TGI Friday's Inc.

Khi đối mặt với khó khăn kinh tế, các nhà bán lẻ phải cẩn trọng với những hành động ngắn hạn để không gây tổn hại đến hình ảnh và vị thế dài hạn. Ví dụ, giảm giá sâu liên tục có thể tăng doanh thu ngắn hạn nhưng sẽ ảnh hưởng đến lòng trung thành với thương hiệu. Một nhà phân tích gọi đó là "chết bằng cách giảm giá" và cho rằng "mọi nhà bán lẻ ở thị trường cấp cao hay cấp thấp đều rơi sâu vào bẫy mà theo đó việc giảm giá trở thành mong đợi của khách hàng chứ không phải một giá trị gia tăng."[22] Bạn có thể khẳng định điều này khi dạo quanh khu mua sắm địa phương. Tuy nhiên, thay vì dựa vào giảm giá và cắt giảm chi phí, các nhà bán lẻ nên tập trung xây dựng giá trị cho khách hàng với chiến lược định vị cửa hàng một cách dài hạn.

Các hình thức bán lẻ mới, rút ngắn vòng đời bán lẻ và hội tụ trong bán lẻ

Các hình thức bán lẻ mới liên tục xuất hiện để đáp ứng các tình huống mới và nhu cầu của người tiêu dùng, nhưng vòng đời của các hình thức bán lẻ mới đang ngày càng rút ngắn. Các cửa hàng bách hóa mất khoảng 100 năm để tới giai đoạn bão hòa; những hình thức mới gần đây như cửa hàng bán lẻ thu phí thành viên chỉ mất 10 năm để vào giai đoạn bão hòa. Trong môi trường như vậy, những vị thế bán lẻ dường như vững chắc có thể sụp đổ nhanh chóng. Trong số 10 nhà bán lẻ giảm giá năm 1962 (năm mà Walmart, Kmart, Target và Kohl thành lập), không còn nhà bán lẻ nào tồn tại cho đến ngày nay. Thậm chí ngay cả những nhà bán lẻ thành công nhất cũng không thể ung dung với một công thức bất khả chiến bại nào. Để thành công, họ phải không ngừng thích nghi với thời cuộc.

Những hình thức bán lẻ mới luôn xuất hiện. Một trong những xu hướng bán lẻ bùng nổ gần đây là sự xuất hiện của bán lẻ trực tuyến, được tiến hành bởi cả nhà bán lẻ qua cửa hàng và bán lẻ trực tuyến thông qua web, ứng dụng di động và các phương tiện truyền thông xã hội. Nhưng sự đổi mới không diễn ra thường xuyên. Ví dụ, nhiều nhà bán lẻ ngày nay sử dụng các *cửa hàng pop-up** trong một khoảng thời gian nhất định để quảng bá thương hiệu cho những người mua sắm mùa vụ, đồng thời tạo sự chú ý trong khu vực thuê đất tiền và có nhu cầu cao. Ví dụ, trong suốt đợt triển lãm cuối tuần của NBA All-star tại trung tâm Barclay ở Brooklyn, New York, Nike đã mở một cửa hàng chủ đề Jordan dọc theo con phố. ✱Nordstrom cũng mở các cửa hàng Pop-In@ Nordstrom, đặc biệt là các cửa hàng pop-up bên trong cửa hàng, trưng bày theo chủ đề, các sản phẩm mới và độc quyền, các thương hiệu cộng tác để tạo ra những trải nghiệm kích thích, hấp dẫn khách hàng. Giám đốc dự án sáng tạo của Nordstrom nói: "Tôi yêu sự điên cuồng được tạo nên từ ý tưởng cửa hàng pop-up – sự tự phát và cảm xúc là những thứ tôi ưa thích trong công việc bán lẻ."[23]

---

*. Cửa hàng bán lẻ được mở tạm thời để tận dụng những xu hướng khác biệt hoặc nhu cầu theo mùa. Nhu cầu về các sản phẩm được bán tại đây thường chỉ tồn tại trong ngắn hạn hoặc có liên quan đến một ngày lễ cụ thể. (BTV)

Hoạt động tương tự trong mảng trực tuyến và di động là các trang *khuyến mại chớp nhoáng (flash sales)*, chẳng hạn như HauteLook của Nordstrom và MyHabit của Amazon đã chủ trì những sự kiện bán hàng ngắn hạn cho các thương hiệu thời trang và phong cách sống cao cấp. Tương tự, Gilt.com chỉ dành khuyến mại cho các thành viên, giảm giá 70% cho thương hiệu của các nhà thiết kế, còn Groupon chào bán giảm giá du lịch qua Groupon Getaways. Zulily có khuyến mại cho các sản phẩm dành cho mẹ và bé, chào bán sự kiện bán hàng ngắn hạn rồi nhanh chóng kết thúc để tạo cơ hội cho những sự kiện mới. Zulily nói: "Khuyến mại đã đem lại sự phấn khích và tính khẩn cấp trong mua hàng. Mua sắm ở đây giống như mở ván cờ quý mỗi ngày. Bạn chưa bao giờ biết chính xác mình sẽ khám phá cái gì nhưng bạn biết ở đó có đá quý."[24]





Hình thức bán lẻ mới: Cửa hàng Pop-In@ Nordstrom của Nordstrom trưng bày theo chủ đề, các sản phẩm mới và độc quyền cũng như các thương hiệu cộng tác để tạo ra những trải nghiệm kích khích, thu hút khách hàng.
Nordstrom

Các hình thức bán lẻ ngày nay có vẻ như đang hội tụ lại. Ngày nay, càng có nhiều nhà bán lẻ khác nhau bán cùng một loại sản phẩm tại cùng một mức giá cho cùng một nhóm người tiêu dùng, một phần là nhờ việc công khai giá qua những người cung ứng internet. Chẳng hạn, bạn có thể mua một thương hiệu đồ gia dụng tại cửa hàng bách hóa, cửa hàng chiết khấu, cửa hàng hoàn thiện nhà ở, các nhà bán lẻ phá giá, siêu thị điện tử và hàng loạt trang web bán hàng, tất cả đều tranh giành cùng một đối tượng khách hàng. Nếu không tìm thấy chiếc lò vi sóng bạn muốn ở Sears hoặc Lowe's, hãy sang đường tìm một cái khác với mức giá tốt hơn ở Target hay Best Buy hoặc đơn giản là đặt hàng trên Amazon.com. Sự hợp nhất về người tiêu dùng, sản phẩm, giá cả và các nhà bán lẻ được gọi là *hội tụ bán lẻ*. Hội tụ đồng nghĩa với cạnh tranh gay gắt hơn và nhiều khó khăn hơn trong việc khác biệt hóa danh mục sản phẩm của các loại hình nhà bán lẻ khác nhau.

Sự gia tăng của siêu cửa hàng bán lẻ

Sự gia tăng của các nhà bán lẻ đại trà siêu lớn và các siêu cửa hàng chuyên biệt, sự hình thành của hệ thống marketing dọc cũng như các vụ sáp nhập cửa hàng bán lẻ đã tạo ra hạt nhân cốt lõi cho những siêu cửa hàng bán lẻ siêu mạnh. Với quy mô và sức mua lớn, những

nhà bán lẻ khổng lồ này có thể chào bán sản phẩm, dịch vụ tốt với mức giá tiết kiệm cho người tiêu dùng. Kết quả là, họ tăng trưởng lớn mạnh bằng cách chèn ép các đối thủ cạnh tranh nhỏ, yếu hơn.

Các siêu cửa hàng bán lẻ đã thay đổi cán cân quyền lực giữa nhà bán lẻ và nhà sản xuất. Một số lượng nhỏ nhà bán lẻ hiện nay đang kiểm soát khả năng tiếp cận một lượng lớn khách hàng, đem lại cho họ vị thế cao hơn trong giao dịch với các nhà sản xuất. Ví dụ, bạn có thể chẳng bao giờ nghe nói về nhà sản xuất băng keo và lớp phủ đặc biệt RPM International, nhưng có lẽ đã sử dụng một hoặc nhiều thương hiệu tự tay làm (do-it-yourself) rất quen thuộc – như sơn Rust-Oleum, phễu lọc Plastic Wood & Dap, chất mạ Mohawk & Watco, xi măng và sơn Testors – tất cả đều có thể mua tại cửa hàng Home Depot trên phố. Home Depot là khách hàng rất quan trọng, chiếm một phần đáng kể trong doanh thu của RPM. Tuy nhiên, doanh thu bán hàng của Home Depot là 83 tỷ đô-la, gấp 18 lần doanh thu bán của RPM là 4,6 tỷ. Kết quả là các nhà bán lẻ khổng lồ có thể và thường sử dụng quyền lực này để đòi hỏi RPM cũng như hàng nghìn nhà cung cấp nhỏ khác phải nhượng bộ.[25]

Sự tăng trưởng của bán lẻ trực tiếp, trực tuyến, qua di động và truyền thông xã hội

Hầu hết người tiêu dùng vẫn mua hàng chủ yếu thông qua cách thức cũ: Họ đến cửa hàng tìm thứ mình muốn, kiên nhẫn xếp hàng chờ thanh toán bằng tiền mặt hoặc thẻ tín dụng và mang sản phẩm về nhà. Tuy nhiên, giờ đây người tiêu dùng có nhiều lựa chọn thay thế không thông qua cửa hàng, bao gồm mua sắm trực tiếp và trực tuyến thông qua trang web, ứng dụng di động và truyền thông xã hội. Như nội dung thảo luận ở Chương 17, marketing trực tiếp và kỹ thuật số đang là hình thức marketing phát triển nhanh nhất.

Ngày nay, nhờ công nghệ tiên tiến, các trang web trực tuyến cùng ứng dụng di động hấp dẫn và dễ sử dụng hơn, dịch vụ trực tuyến được cải thiện, công nghệ tìm kiếm ngày càng tinh vi, hình thức bán lẻ trực tuyến đã phát triển như vũ bão. Thực tế, dù chiếm chưa đến 8% doanh thu bán lẻ của toàn nước Mỹ hiện nay, song hình thức mua hàng trực tuyến đang phát triển với tốc độ nhanh hơn nhiều so với mua lẻ nói chung. Doanh thu bán lẻ trực tuyến của Mỹ đã tăng trưởng 14% trong suốt năm qua so với sự gia tăng 2,2% doanh thu bán lẻ nói chung.[26]

Các trang web trực tuyến của nhà bán lẻ, ứng dụng di động và truyền thông xã hội cũng ảnh hưởng lớn đến việc mua sắm tại các cửa hàng. Ước tính có hơn một nửa doanh thu bán lẻ của Mỹ được giao dịch trực tiếp hoặc bị ảnh hưởng bởi tìm kiếm trực tuyến. Và dự tính 15% tổng doanh thu trực tuyến ngày nay đang diễn ra trên các thiết bị di động. Các nhà bán lẻ thuộc mọi loại hình đều dựa vào phương tiện truyền thông xã hội để lôi kéo cộng đồng người mua của mình. Ví dụ, trong khi McDonald's dẫn đầu các nhà bán lẻ về lượt thích trên Facebook, Nordstrom lại dẫn đầu về số lượng người theo dõi trên Pinterest.

Starbucks dẫn đầu về lượng người theo dõi trên Twitter. Còn Victoria's Secret là kẻ dẫn đầu về lượng theo dõi trên YouTube và Instagram.[27]

Sự bứt phá trong bán lẻ trực tuyến, mạng di động và truyền thông xã hội vừa là phước lành vừa là một lời nguyền đối với các nhà bán lẻ qua cửa hàng. Mặc dù đem lại những kênh mới để thu hút khách hàng và bán hàng, song nó cũng tạo ra nhiều cạnh tranh hơn từ các nhà bán lẻ thuần trực tuyến. Nhiều người mua sắm giờ đây kiểm tra sản phẩm tại các cửa hàng trưng bày nhưng sau đó mua trực tuyến qua máy tính hoặc thiết bị di động, thỉnh thoảng ở cửa hàng quá trình này được gọi là **xem hàng nhưng không mua** (showrooming). ✱Giờ đây, 90% người mua sắm có điện thoại di động sử dụng điện thoại của mình trong khi mua sắm ở cửa hàng. Và một nửa trong số họ mua sản phẩm trực tuyến sau khi đã kiểm tra sản phẩm tại các cửa hàng truyền thống.[28] Các nhà bán lẻ tại cửa hàng như Target, Walmart, Best Buy, Bed Bath & Beyond và Toy"R"Us đã gặp rất nhiều khó khăn vì hiện tượng xem hàng nhưng không mua.

Tuy nhiên, ngày nay rất nhiều nhà bán lẻ tại cửa hàng đang phát triển các chiến lược hiệu quả để đối mặt với việc xem hàng nhưng không mua của khách. Các nhà bán lẻ khác thường xem đây là cơ hội để nêu bật những ưu điểm của mua sắm tại cửa hàng so với các nhà bán lẻ thuần trực tuyến. Đối lập với xem hàng nhưng không mua là *lướt web nhưng không mua* (webrooming), theo đó người tiêu dùng kiểm tra hàng hóa trên mạng, sau đó mới mua ngoài cửa hàng. Điểm mấu chốt của các nhà bán lẻ tại cửa hàng là chuyển đổi những người xem hàng nhưng không mua thành những người mua thực sự khi họ ghé thăm cửa hàng.

Showrooming
Hoạt động mua hàng mà người mua kiểm tra sản phẩm tại các cửa hàng trưng bày nhưng sau đó mua từ các đối thủ thuần trực tuyến, đôi khi là ngay tại cửa hàng.

Nhu cầu bán lẻ đa kênh

Ranh giới giữa bán lẻ trực tuyến và bán lẻ qua cửa hàng đang mờ đi nhanh chóng. Đối với hầu hết khách hàng, vấn đề không phải là quyết định mua sắm ở cửa hàng *hay* mua sắm trực tuyến. Các công cụ internet và kỹ thuật số đã tạo ra nhiều loại người mua sắm và cách thức mua sắm mới. Những người mua đa kênh ngày nay đã chuyển qua các kênh tại cửa hàng và kênh trực tuyến thông qua quá trình mua. Họ đã quen với việc tìm kiếm và mua ở bất cứ đâu, bất cứ thời điểm nào – cho dù sản phẩm nằm trong cửa hàng, trên mạng, trên đường, thậm chí



✱Xem hàng nhưng không mua: Hoạt động phổ biến ngày nay là xem sản phẩm tại các cửa hàng nhưng mua sản phẩm trực tuyến đã đặt ra nhiều thách thức nghiêm trọng cho các nhà bán lẻ qua cửa hàng. Nhưng thay vì đấu tranh với việc xem hàng nhưng không mua, các nhà bán lẻ đang ủng hộ cách thức này để trưng bày những điểm mạnh đa kênh của họ.
© Kumar Sriskandan/Alamy

mua trực tuyến trong cửa hàng. Để đáp ứng nhu cầu của những người mua đa kênh này, các nhà bán lẻ tại cửa hàng phải thành thạo *bán lẻ đa kênh*, tích hợp cửa hàng và các kênh trực tuyến thành một trải nghiệm mua sắm duy nhất cho người mua (xem Tình huống thực tế 13.2).

13.2 BÁN LẺ ĐA KÊNH: TẠO RA TRẢI NGHIỆM MUA SẮM LIỀN MẠCH

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Quá trình mua sắm đã thay đổi căn bản trong những năm gần đây. Trước đó không lâu, việc mua sắm chủ yếu là đi từ cửa hàng này sang cửa hàng khác hoặc lật các trang catalog để thu thập thông tin sản phẩm, so sánh giá cả và mua sản phẩm. Đó đã là quá khứ. Giờ đây, trong thời đại của internet, máy tính, điện thoại thông minh và các thiết bị kỹ thuật số khác, việc mua sắm được thực hiện thông qua một chuỗi kênh và nền tảng trực tuyến đa dạng.

Người tiêu dùng đa kênh ngày nay sẵn sàng nghiên cứu sản phẩm và giá cả trực tuyến, thực hiện mua sắm kỹ thuật số tại nhà, văn phòng, cửa hàng hay bất cứ đâu. Họ lùng sục trang web và mạng xã hội của các nhà bán lẻ để tìm kiếm ý tưởng, cảm hứng và tư vấn mua hàng. Họ có thể nhìn thấy sản phẩm trong cửa hàng và đặt mua trực tuyến hoặc xem xét sản phẩm trực tuyến, sau đó mua tại cửa hàng hoặc mua sản phẩm trực tuyến và lấy tại cửa hàng. Sự chuyển dịch lớn lao về cách mua sắm đòi hỏi sự thay đổi lớn về cách vận hành của các nhà bán lẻ tại cửa hàng. *Mua hàng* đa kênh yêu cầu *bán lẻ* đa kênh tích hợp tất cả các kênh và phương tiện mua sắm sẵn có để tạo ra trải nghiệm mua sắm liền mạch cho khách hàng.

Trước tiên, vì mua sắm trực tuyến và qua di động đã bùng nổ, các nhà bán lẻ qua cửa hàng tỏ ra lo lắng về việc *xem hàng nhưng không mua* – khách hàng cầm điện thoại thông minh để nghiên cứu sản phẩm trực tuyến trong khi đang xem sản phẩm ở cửa hàng, sau đó đặt mua trực tuyến với giá rẻ hơn. Nhưng giờ đây hầu hết các nhà bán lẻ qua cửa hàng đã thích ứng với việc xem hàng nhưng không mua bằng việc điều chỉnh giá cả phù hợp và thực hiện những chiến thuật khác tại cửa hàng. Thực tế, những nhà bán lẻ thông minh giờ đây xem các khách hàng dùng điện thoại để mua hàng không còn là thách thức, mà là một cơ hội.

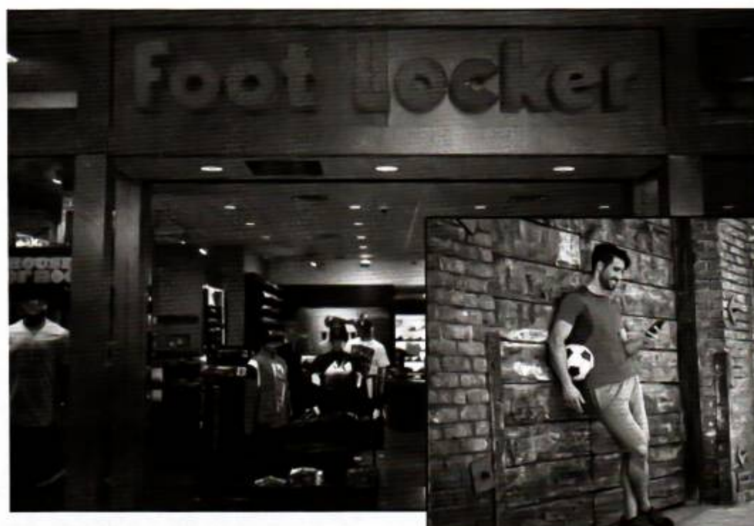
Ví dụ, Best Buy nhận thấy những người mua sắm đa kênh có xu hướng mua cao hơn mức trung bình. Một nghiên cứu cho thấy những người mua sắm sử dụng các thiết bị di động trong cửa hàng có xu hướng mua cao gấp đôi ở tại cùng cửa hàng hoặc mua trực tuyến so với mua ở nơi khác. CEO của Best Buy nói: "Chúng tôi yêu thích việc người mua xem hàng trên internet." Từng phải đấu tranh với tình trạng xem hàng nhưng không mua, Best Buy giờ đây lại khuyến khích quá trình này, chuyển đổi những khách hàng xem mà không mua thành những người mua thực sự. Cộng tác viên bán hàng của Best Buy được đào tạo để chủ động kiểm tra chéo giá cả so với sản phẩm chào bán trực tuyến của chính bản thân họ và các nhà bán lẻ khác, bao gồm cả những nhà bán lẻ trực tuyến như Amazon. Sau đó nhân viên có thể điều chỉnh giá so với đối thủ cạnh tranh, đưa ra những câu hỏi về giá giúp cộng tác viên bán hàng tập trung vào những mảng mà Best Buy có lợi thế như tư vấn cá nhân, dịch vụ, sự gần gũi, địa điểm thuận tiện và hoàn trả dễ dàng. Khẩu hiệu nổi bật trong chiến dịch này của Best Buy là: "Best Buy: Dịch vụ chuyên nghiệp. Mức giá không thể đánh bại."

Các nhà bán lẻ học được rằng những người mua sắm với điện thoại thông minh làm nhiều thứ hơn là đơn thuần kiểm tra giá trực tuyến. Họ thường cung cấp những thông tin mà chúng ta còn thiếu. Một chuyên gia marketing cao cấp của nhà bán lẻ các sản phẩm ngoài trời REI cho biết: "Khách hàng đang cung cấp ngày càng nhiều thông tin cho chúng ta, thông qua những chiếc điện thoại của

họ. Chúng tôi yêu những khách hàng với chiếc điện thoại cầm trên tay và gõ: 'Tôi muốn cái lều này, tôi muốn chiếc xe đạp kia. Hãy giúp tôi tìm nó.'" Loại hoạt động này cho thấy việc bán lẻ tại cửa hàng và bán lẻ trực tuyến có thể song hành cùng nhau để tạo ra doanh thu mà không cần cắt giảm giá.

Bán lẻ đa kênh không chỉ dừng lại ở việc giúp đỡ khách hàng tại cửa hàng khi họ tham quan chéo các cửa hàng trên thiết bị kỹ thuật số. Cách thức này yêu cầu sự tích hợp toàn bộ các kênh mua sắm có sẵn cả trong và ngoài cửa hàng, từ khám phá đến mua sắm trong suốt quá trình ra quyết định mua. Chẳng hạn, hầu hết các nhà bán lẻ lớn ngày nay đang hỗ trợ các lựa chọn bán hàng kỹ thuật số và trực tuyến, đồng thời kết nối chúng với kênh cửa hàng. Trải nghiệm "nhấp chọn và lấy hàng" đang được kết hợp tại các giao dịch mua sắm kỹ thuật số và tại cửa hàng. Ví dụ, Walmart đã đề cao việc tập trung lấy đồ tại cửa hàng. Doanh nghiệp này nói với khách hàng rằng họ có thể đặt mua trực tuyến tại trang Walmart.com, lấy đồ trong cùng một ngày, tránh được phí vận chuyển và dễ dàng trả lại hàng hóa tại quầy nếu không hài lòng. Khách hàng giờ đây lấy hơn một nửa số lượng hàng hóa tại cửa hàng và thường mua thêm sau khi tham quan tại các cửa hàng.

Một số khách hàng thậm chí sử dụng điện thoại để đặt hàng trực tuyến với một nhà bán lẻ xác định trong khi tham quan cửa hàng của chính nhà bán lẻ đó. 10% lượng mua sắm tại Walmart thông qua các thiết bị di động thường được thực hiện ở bên trong cửa hàng của họ. GAP Inc. – công ty vận hành các chuỗi GAP, Old Navy và Banana Republic – chủ động truyền thông việc đặt hàng trực tuyến tại cửa hàng. Các đại lý bán hàng với máy tính bảng giúp khách hàng tìm kiếm hàng hóa trực tuyến và tại các cửa hàng của doanh nghiệp để tìm những sản phẩm hết hàng. Một nhân viên marketing của Banana Republic cho biết: "Điều đó đem lại cho đội bán hàng ở cửa hàng khả năng đáp ứng tối đa yêu cầu của khách, thay vì để họ về nhà và tự làm điều đó."



Gã khổng lồ trong ngành hàng giày dép và dụng cụ thể thao Foot Locker là chuyên gia về bán lẻ đa kênh. Sự tích hợp các cửa hàng kỹ thuật số thân thiện, những trang web đầy quyền lực và sự hiện diện của truyền thông xã hội sâu rộng đã tạo ra những trải nghiệm mua sắm đa kênh ở mọi nơi và mọi thời điểm một cách liên tục nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng ngày nay.

Luke Sharrett/Bloomberg/Getty Images; Image Source

Bên cạnh trang web, các nhà bán lẻ đa kênh đang tích hợp nhiều kênh bán hàng trực tuyến khác. Walmart, Target, Macy's và nhiều nhà bán lẻ lớn khác chào bán các ứng dụng điện thoại cầm tay kéo khách hàng tới cả trang web và cửa hàng, để họ chuẩn bị danh sách mua sắm, giúp họ định vị hàng hóa trong cửa hàng và trong trường hợp của Target là hàng ngày gửi các thông báo cùng chiết khấu đặc quyền tới điện thoại của khách hàng. Macy's sử dụng công nghệ đèn hiệu, theo đó thiết bị cảm biến trong cửa hàng phát hiện khách hàng đã chọn tham gia khi họ bước vào cửa hàng của Macy's, chào đón họ qua ứng dụng điện thoại và chuyển tới họ những thông tin mua sắm đã được cá nhân hóa cùng nhiều món hời dành riêng cho họ.

Phương tiện truyền thông xã hội cũng đóng vai trò quan trọng trong bán lẻ đa kênh. 30% người mua sắm thông qua các phương tiện truyền thông xã hội năm ngoái, 44% khám phá sản phẩm mới và 49% mua bán dựa trên lời truyền miệng từ mạng truyền thông xã hội. Hầu hết các nhà bán lẻ lớn ngày nay sử dụng truyền thông xã hội một cách sâu rộng để gắn kết với khách hàng, xây dựng cộng đồng và kết nối người mua với trang web cũng như cửa hàng của họ.

Nhưng nếu chỉ tạo ra các cửa hàng kỹ thuật số thân thiện, những trang web đầy quyền lực và sự hiện diện của truyền thông xã hội sâu rộng thì không đủ để tạo nên hoạt động bán lẻ đa kênh chất lượng. Yếu tố chủ chốt là tích hợp các thành phần

này để tạo ra những trải nghiệm mua sắm đa kênh ở mọi nơi và mọi thời điểm một cách liên tục nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng ngày nay. Hãy cùng xem xét trường hợp của gã khổng lồ trong ngành hàng giày dép và dụng cụ thể thao Foot Locker – công ty vận hành một vài chuỗi bao gồm Foot Locker và Champs Sports:

Foot Locker là chuyên gia về bán lẻ đa kênh. Hiện nay doanh nghiệp này có khoảng 12% doanh thu trực tuyến, một nửa là mua qua mạng di động và doanh thu trực tuyến đang tăng trưởng đến 40% hàng năm. Nỗ lực trực tuyến và qua di động của doanh nghiệp này liên kết liên tục với vận hành ở cửa hàng, chào bán các lựa chọn và "mua trực tuyến, vận chuyển từ cửa hàng". Và bạn sẽ tìm thấy Foot Locker ở mọi nơi trên các phương tiện truyền thông xã hội với hơn 150 triệu người theo dõi trên Instagram, Facebook, Snapchat, Twiter, YouTube và Pinterest, nơi tạo ra cộng đồng khách hàng và kéo họ tới các cửa hàng trực tiếp cũng như trực tuyến.

Năng lực đa kênh của Foot Locker đến từ cuộc sống bên trong Foot Locker, Champs Sports và các cửa hàng khác. Chuỗi đem lại cho các cộng tác viên bán hàng khả năng nghiên cứu mạng di động như khách hàng. Với máy tính bảng trong tay, sử dụng các thông tin trực tuyến về sản phẩm và sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, các cộng tác viên hợp tác và định hướng khách hàng. Foot Locker đào tạo nhân viên cửa hàng dựa trên giá cả và gắn kết với khách hàng bằng nhiều cách đem lại giá trị thông qua những tiếp xúc cá nhân. Với 3.500 cửa hàng và sự hiện diện quan trọng trên trực tuyến của mình, các nhà bán lẻ cửa hàng có thể giúp đỡ khách hàng hình thành hầu như bất cứ trải nghiệm mua sắm nào, bao gồm cả việc lựa chọn dịch vụ, trả tiền và lựa chọn giao hàng mà không phải nhà bán lẻ trực tuyến nào cũng sẵn sàng. Nhờ năng lực chuyên nghiệp đa kênh của mình, trong khi các nhà bán lẻ giày dép và dụng cụ thể thao khác gặp vấn đề với việc ngăn chặn những người bán trên web như ngôi sao trực tuyến Zappos, Foot Locker đang phát triển mạnh trong môi trường bán hàng đa kênh. Trong suốt 5 năm qua, doanh thu của nhà bán lẻ này tăng 47% và lợi nhuận thì tăng gấp 3.

Nguồn: "Total Retail 2015: Retailers and the Age of Disruption," *PwC*, tháng 2/2015, www.pwc.com/gx/en/retail-consumer-publications/global-multi-channel-consumer-survey/assest/pdf/total-retail-2015.pdf; Sarah Halzack,"Online or In-store? How about a little of both?" *Washington Post*, ngày 28/11/2014, pA01; Christine Brikher, "Good Tidings for Retail," *Fierce Mobile Retail*, ngày 4/8/2014, www.fierceretail.com/mobileretail/story/how-foot-locker-using-mobile-reach-millennials/2014-08-04; Brian Sozzi, "Foot Locker Transtorming its store as it seeks to keep sales on fire," *The Street*, ngày 17/3/2015, www.thestreet.com/story/13081277/1/foot-locker-transforming-its-store-as-it-seeks-to-keep-sales-on-fire.html; Matt Lindner, "Foot Locker Races to over 49% Domestic Online Sales Growth in Q2," *Internet Retailer*, ngày 21/8/2015, www.internetretailer.com/2015/08/21/foot-locker-races-over-40-domestic-online-sales-growth-q2; www.footlocker-inc.com và www.footlocker.com, truy cập tháng 10/2016.

Thị phần ngày càng gia tăng trong doanh thu trực tuyến đang thuộc về các nhà bán lẻ đa kênh, những người thành công trong việc dung hợp giữa thế giới thực và thế giới ảo. Những người vận hành cửa hàng vật lý đang có kinh nghiệm đáng kể về sự thành công của kỹ thuật số, trong khi các doanh nghiệp trực tuyến bao gồm cả Amazon đang mở rộng hệ thống cửa hàng trưng bày, cửa hàng pop-up và những cách thức khác để đáp ứng người mua sắm trực tiếp. Một nhà phân tích nói: "Đa kênh là một thực tế mới với tất cả các nhà bán lẻ, bất kể họ có gắn kết hay không. Nếu bạn sẵn sàng ở nơi mà người tiêu dùng tìm kiếm bạn, điều đó thật tuyệt. Nếu không, bạn sẽ mất một khách hàng nào đó. Những nhà bán lẻ thuần trực tuyến thiếu mức độ gắn kết cao mà chỉ những trải nghiệm tại cửa hàng mới có thể mang lại. Những nhà bán lẻ thuần trực tiếp không đem đến những trải nghiệm duyệt thông tin thoải mái mà người tiêu dùng tối ưu hóa để tạo nên hành trình mua sắm của mình."[29]

Ví dụ, Macy's nhận thấy khách hàng mua sắm qua nhiều kênh mua giá trị gấp 8 lần những người mua sắm chỉ qua một kênh. Macy's cam kết với việc thúc đẩy thông qua hệ thống cửa hàng, nơi mà mọi thứ sớm muộn rồi cũng bị thu hẹp, theo đó hệ thống này mở một Ideal Lab ở San Francisco để sản xuất những ý tưởng mới về công nghệ mua sắm trực tuyến. Và hệ thống này đã mở một trung tâm toàn diện rộng hơn 396.000m^2 ở Tulsa, Oklahama, theo đó có thể vận chuyển 325.000 đơn đặt hàng mỗi ngày. Macy's gần đây cũng giới thiệu một chức năng mở rộng tìm kiếm hình ảnh cho ứng dụng điện thoại của hệ thống và 300.000 người theo dõi của nhà bán lẻ này có thể mua sắm trực tiếp qua Instagram. Macy's từng thực hiện việc giao hàng trong cùng ngày tới 17 thị trường trên toàn nước Mỹ. Trưởng bộ phận đa kênh của Macy's nói: "Mục tiêu của chúng tôi là cung cấp cho những người mua sắm trải nghiệm tốt nhất theo cách họ lựa chọn tương tác với chúng tôi: điện thoại, máy tính để bàn, cửa hàng hoặc tất cả các hình thức đó với nhau."[30]

Vai trò quan trọng của công nghệ bán lẻ đang gia tăng

Khi mua sắm đa kênh trở thành một thông lệ, công nghệ bán lẻ trở nên cực kỳ quan trọng như một công cụ để cạnh tranh. Những nhà bán lẻ cấp tiến đang sử dụng công nghệ thông tin và hệ thống phần mềm tiên tiến để thực hiện dự báo tốt hơn, điều chỉnh chi phí tồn kho, tương tác điện tử với nhà cung cấp, gửi thông tin giữa các cửa hàng và thậm chí bán cho khách hàng ngay trong cửa hàng. Họ đã chấp nhận các hệ thống tinh vi để thực hiện việc kiểm tra, theo dõi tồn kho RFID, giải quyết hàng hóa, chia sẻ thông tin và tương tác với khách hàng.

Có lẽ những tiến bộ đáng chú ý nhất trong công nghệ bán lẻ liên quan đến cách mà những nhà bán lẻ kết nối với khách hàng của mình. Vì những mối quan tâm này trong mua sắm trực tuyến và qua di động đã làm thay đổi hành vi và kỳ vọng của khách hàng mua lẻ, một phạm vi rộng lớn những nhà bán lẻ tại cửa hàng đang sáp nhập với nhau trong thế giới kỹ thuật số và thế giới vật chất để tạo nên môi trường bán lẻ mang tính trải nghiệm của thập kỷ mới. Ví dụ, tại một cửa hàng kiểu mẫu hàng đầu của AT&T ở Chicago, khách hàng có thể ngồi tại bất cứ trạm nào trong số hàng chục trạm, lấy mẫu ứng dụng điện thoại và thiết bị điện tử mới nhất. Các cộng tác viên tay cầm iPad rất nhiệt tình hòa nhập với khách hàng, nói về công nghệ và tư vấn giúp đỡ khách hàng. Với 130 màn hình kỹ thuật số và màn hình video treo tường cao 5,4m, mọi khía cạnh của không gian mở được thiết kế để gắn kết với khách hàng về công nghệ và dịch vụ không dây tương lai và để họ trải nghiệm hiệu ứng của các thiết bị và dịch vụ của AT&T tới cuộc sống của họ. Giám đốc bán lẻ của AT&T nói: "Nó giống như là bước chân vào trang web."[31]

Nhiều công nghệ tiên tiến khác đang tìm đường vào phòng trưng bày bán lẻ. Một trong số đó là công nghệ đèn hiệu, kết nối bluetooth kết nối với khách hàng thông qua các



✱Công nghệ bán lẻ: Các nhà bán lẻ đang thử nghiệm công nghệ thực tế ảo để thúc đẩy trải nghiệm mua sắm tại cửa hàng. Tại cửa hàng North Face ở Mahatta, khách hàng có thể mang tai nghe thực tế ảo giúp họ hình dung được trải nghiệm ngoài trời từ xa, ví dụ như một cú nhảy mạo hiểm từ vách đá cao 128m.
The Washington Post / Contributor

thiết bị di động thông minh vì họ mua sắm ở quanh cửa hàng. Ví dụ, khách hàng được chọn tham gia bước vào cửa hàng của Macy's, tín hiệu đèn hiệu đánh thức ứng dụng trong máy tính bảng hoặc điện thoại thông minh của họ, theo đó sẽ chào mừng khách hàng, nhắc nhở họ về những phần thưởng, thỏa thuận, chiết khấu, những khuyến nghị mang tính cá nhân liên quan đến địa điểm cụ thể của cửa hàng. Công nghệ cũng có thể liên kết việc duyệt thông tin tại nhà và ở cửa hàng, nếu khách hàng thích một sản phẩm nhất định trên trực tuyến, ứng dụng có thể nhắc họ về nơi có thể tìm thấy sản phẩm tại cửa hàng, bật lên cửa sổ trình chiếu video ngắn gọn về sản phẩm và có thể gửi một giao dịch duy nhất dành cho bạn. Mục tiêu là để gắn kết với những khách hàng mang tính xã hội và yêu công nghệ của Macy's giống như một người cộng sự tin cậy và cá nhân hóa trải nghiệm mua sắm tại cửa hàng của họ.[32]

Những nhà bán lẻ khác đang trải nghiệm với *thực tế ảo* để củng cố trải nghiệm mua sắm tại cửa hàng. ✱Ví dụ, khách hàng tại cửa hàng North Face ở Manhattan có thể mang tai nghe thực tế ảo giúp họ hình dung được trải nghiệm trượt tuyết, leo núi từ xa hoặc nhảy tại địa điểm nào đó – nơi họ có thể trải nghiệm cú nhảy mạo hiểm từ vách đá cao 128m, tất cả đều sử dụng hộp số của North Face. Khách hàng của Marriot có thể đeo kính bảo hộ thực tế ảo để hình dung về các chuyến du lịch ở Hawai hoặc London. Intel đã phát triển một phòng thay đồ thông minh theo đó những người mua sắm có thể thay đổi trang phục và màu sắc bằng một cái vẫy tay. Và nhà sản xuất ô tô Audi đang thử nghiệm thực tế ảo trong các trung tâm trưng bày. Khách hàng sử dụng iPad để lựa chọn mẫu Audi và cá nhân hóa từng thành phần, từ loại động cơ và bánh xe tới màu sắc xe và nội thất bên trong. Sau đó họ đeo tai nghe để trải nghiệm ánh sáng, âm thanh của chiếc xe được cá nhân hóa trong thực tế ảo. Họ có thể di chuyển vòng quanh chiếc xe, mở thân xe và cửa, kiểm tra mui xe và ngồi vào ghế lái. Mặc dù lúc này để triển khai các công nghệ thực tế ảo là điều không hề dễ dàng và đắt đỏ, chúng vẫn nắm giữ tiềm năng thú vị cho tương lai.[33]

Bán lẻ xanh

Các nhà bán lẻ ngày nay đang ngày càng thực hành những hoạt động cho một môi trường phát triển bền vững. Họ đang làm xanh các cửa hàng và các hoạt động, truyền bá những sản phẩm có trách nhiệm với môi trường hơn, khởi động các chương trình để giúp khách

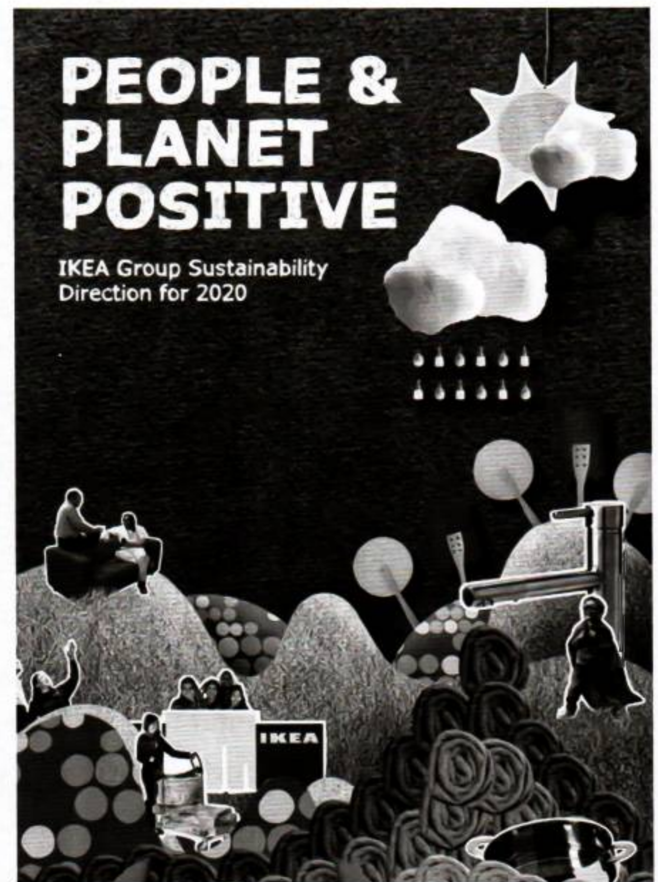
hàng trở nên có trách nhiệm hơn và làm việc với các đối tác kênh để giảm sự ảnh hưởng của họ tới môi trường.

Ở mức độ cơ bản nhất, hầu hết những nhà bán lẻ lớn nhất đang khiến cho các cửa hàng của họ thân thiện với môi trường hơn thông qua các thiết kế, xây dựng và vận hành bền vững. ✱Ví dụ với chiến lược bền vững "Con người và hành tinh tích cực", mục tiêu dài hạn của nhà bán lẻ trang thiết bị nội thất nhà ở IKEA là trở thành 100% bền vững.[34]

Chiến lược "Con người và hành tinh tích cực" bắt đầu bằng việc tạo cho 328 cửa hàng khổng lồ của IKEA ở 28 quốc gia trở nên hiệu quả và độc lập về năng lượng hơn. Để tạo năng lượng cho các cửa hàng của mình, IKEA đã cam kết sở hữu và vận hành 224 turbin gió cũng như lắp đặt 700.000 tấm pin năng lượng mặt trời, 90% các cửa hàng ở Mỹ của nhà bán lẻ này đã có tấm pin năng lượng mặt trời. Đến năm 2020, IKEA sẽ vận hành năng lượng càng nhiều càng tốt từ những nguồn có thể tái tạo. Bên trong các cửa hàng của mình, IKEA chỉ sử dụng các đèn led hiệu quả về năng lượng. Hầu hết các cửa hàng cũng phân loại thức ăn thừa từ những nhà hàng bên trong cửa hàng để ủ phân hoặc gửi đi các trung tâm xử lý để chế biến thành thức ăn cho gia súc hoặc tạo khí gas để cung cấp năng lượng cho ô tô và xe buýt. Một vài cửa hàng IKEA giới thiệu các trung tâm tái chế những sản phẩm như giấy và nhựa, bóng đèn, pin và các thiết bị đã hết vòng đời sử dụng.

Các nhà bán lẻ cũng đang làm xanh danh mục sản phẩm của mình. Ví dụ, IKEA giờ chỉ bán các sản phẩm đèn LED trong cửa hàng của mình, và gia tăng các sản phẩm trang thiết bị nội thất được làm từ cotton, gỗ và các vật liệu khác có tính tái tạo và bền vững. Các nhà cung cấp của IKEA cũng phải tuân theo mã tiêu chuẩn bền vững cung ứng IWAY của nhà bán lẻ này. Mục tiêu của IKEA là tất cả các sản phẩm trang thiết bị nội thất trong nhà được làm từ vật liệu tái tạo, tái chế. Công ty tuyên bố: "Tại IKEA, bền vững là triết lý hoạt động kinh doanh của chúng tôi. Để đảm bảo rằng chúng tôi có ảnh hưởng tích cực đến con người và hành tinh."

Nhiều nhà bán lẻ cũng khởi động các chương trình giúp người tiêu dùng đưa ra những quyết định có trách nhiệm hơn với môi trường. Chương trình "Easy on the Planet" của Staple "dễ dàng hơn để tạo sự khác biệt" bằng cách giúp đỡ khách hàng xác định những sản phẩm xanh



✱Bán lẻ xanh: Với chiến lược bền vững "Con người và hành tinh tích cực", mục tiêu dài hạn của nhà bán lẻ trang thiết bị nội thất nhà ở IKEA là trở thành 100% bền vững, cả trong hoạt động vận hành và trong các sản phẩm mà hãng bày bán.
Inter IKEA Systems B.V.

bán trong các cửa hàng và tái chế các hộp máy in, điện thoại di động, máy tính và những sản phẩm công nghệ văn phòng khác. Staple đã tái chế khoảng 30 triệu hộp máy in và 4,5 triệu kg đồ công nghệ cũ mỗi năm.[35]

Cuối cùng, nhiều nhà bán lẻ lớn đang hợp lực với các nhà cung cấp và nhà phân phối để tạo ra sản phẩm, hệ thống phân phối và đóng gói bền vững thân thiện hơn với môi trường. Ví dụ, Amazon.com làm việc chặt chẽ với nhiều nhà sản xuất các sản phẩm mà họ bày bán nhằm giảm thiểu và đơn giản hóa bao bì. Dựa trên những sáng kiến cải thiện môi trường của mình, Walmart đã sử dụng sức mua lớn của mình để thúc giục đội quân các nhà cung cấp cải thiện tác động và hoạt động môi trường của họ. Nhà bán lẻ này đã phát triển chỉ số sản phẩm bền vững nhằm đánh giá các nhà cung cấp của mình. Họ lên kế hoạch chuyển hóa chỉ số này thành hệ thống xếp hạng đơn giản hơn cho người tiêu dùng để giúp họ đưa ra những lựa chọn mua thân thiện hơn với môi trường.

Bán lẻ xanh đang mang lại lợi thế cả về doanh thu và lợi nhuận cho hoạt động bán lẻ. Các hoạt động bền vững giúp tăng doanh thu của nhà bán lẻ bằng việc thu hút khách hàng tìm kiếm và ủng hộ những người bán và sản phẩm thân thiện với môi trường. Nó cũng giúp tăng lợi nhuận bằng cách giảm chi phí. Ví dụ như nỗ lực của Amazon.com trong việc giảm bao bì đã làm tăng sự thuận tiện cho các khách hàng và loại bỏ "những cơn thịnh nộ về bao gói", đồng thời tiết kiệm được chi phí đóng gói. Hay những tòa nhà tiết kiệm năng lượng hơn của IKEA không chỉ thu hút khách hàng và bảo vệ hành tinh, mà còn giúp vận hành với chi phí ít hơn.

Sự mở rộng toàn cầu của các nhà bán lẻ lớn

Các nhà bán lẻ với hình thức độc nhất và định vị thương hiệu rõ nét đang ngày càng mở rộng quy mô sang những quốc gia khác. Nhiều nhà bán lẻ đang định hướng quốc tế để thoát khỏi thị trường nội địa đã bão hòa. Trong những năm qua, một số nhà bán lẻ khổng lồ của Mỹ, ví dụ như McDonald's và Walmart đã thống trị toàn cầu nhờ năng lực marketing vượt trội.

Tuy nhiên, một vài nhà bán lẻ Mỹ vẫn tụt hậu đáng kể so với các công ty châu Âu và châu Á khi mở rộng ra toàn cầu. Mặc dù 9 trong số 20 nhà bán lẻ lớn nhất thế giới là các công ty của Mỹ, chỉ 6 trong số đó đã mở rộng hoạt động ngoài khu vực Bắc Mỹ (Walmart, Home Depot, Walgreens, Amazon, Costco và Best Buy). Trong số 11 nhà bán lẻ không phải của Mỹ thuộc 20 nhà bán lẻ hàng đầu thế giới, 10 nhà bán lẻ đã có cửa hàng ở ít nhất 10 quốc gia. Các nhà bán lẻ nước ngoài đã vươn ra toàn cầu bao gồm Carrefour, Groupe Casino và Groupe Auchan của Pháp, chuỗi Metro, Lidl và Aldi của Đức, Tesco của Anh và Seven & I. của Nhật Bản.[36]

Bán lẻ quốc tế chứa đựng cả thách thức lẫn cơ hội. Các nhà bán lẻ có thể đối mặt với môi trường bán lẻ khác biệt đáng kể ở các quốc gia, lục địa và nền văn hóa khác nhau. Chỉ

thích nghi với sự vận hành của quốc gia sở tại là không đủ để tạo ra sự thành công ở nước ngoài. Thay vào đó, khi vươn ra toàn cầu, các nhà bán lẻ phải hiểu và đáp ứng nhu cầu của thị trường địa phương.

BÁN BUÔN

Lời tác giả: Trong khi các nhà bán lẻ chủ yếu bán sản phẩm và dịch vụ trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng vì mục tiêu tiêu dùng cá nhân, các nhà bán buôn chủ yếu bán cho những người mua để bán lại hoặc để sử dụng cho mục đích kinh doanh. Vì nhà bán buôn vận hành ở hậu trường, phần lớn họ không được người tiêu dùng cuối cùng biết đến. Nhưng họ rất quan trọng đối với các khách hàng doanh nghiệp.

Bán buôn bao gồm tất cả các hoạt động liên quan đến việc bán sản phẩm và dịch vụ cho những người mua để bán lại hoặc sử dụng vào mục đích kinh doanh. Các doanh nghiệp chủ yếu tham gia vào hoạt động bán buôn được gọi là **nhà bán buôn**.

Nhà bán buôn chủ yếu mua từ các nhà sản xuất và bán hàng chủ yếu cho nhà bán lẻ, khách hàng công nghiệp và những nhà bán buôn khác. Kết quả là, nhiều nhà bán buôn quan trọng nhất và lớn nhất không được người tiêu dùng biết đến. Ví dụ, bạn có biết về McKesson với mức doanh thu khủng đạt 179 tỷ đô-la là nhà cung cấp dịch vụ sức khỏe đa dạng, cũng là nhà bán buôn lớn nhất nước My về các sản phẩm dụng cụ và cung ứng thuộc lĩnh vực chăm sóc sức khỏe tại nhà, chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp. Hoặc bạn có biết đến nhà bán buôn Arrows Electronics cung ứng 23 tỷ đô-la các con chip máy tính, tụ điện, cấu phần máy tính và điện tử khác cho hơn 100.000 nhà sản xuất thiết bị gốc và các khách hàng thương mại qua mạng lưới toàn cầu tại hơn 460 địa điểm trải khắp hơn 56 quốc gia? ✱Và bạn có thể chưa bao giờ nghe về một công ty tên là Grainger được định giá cao bởi hơn 2 triệu khách hàng tổ chức và doanh nghiệp tại hơn 150 quốc gia.[37]

Bán buôn
Tất cả các hoạt động bán sản phẩm và dịch vụ cho những người mua để bán lại hoặc sử dụng vào mục đích kinh doanh.

Nhà bán buôn
Doanh nghiệp tham gia chủ yếu vào các hoạt động bán buôn.

Có lẽ Grainger là doanh nghiệp dẫn đầu thị trường mà bạn chưa bao giờ nghe nói đến. Doanh nghiệp trị giá 10 tỷ đô-la này chào bán 1,5 triệu sản phẩm bảo trì, sửa chữa và vận hành (MRO) từ 4.800 nhà sản xuất tới hơn 2 triệu khách hàng. Thông qua mạng lưới chi nhánh, trung tâm dịch vụ, nhân viên bán hàng, các trang truyền thông xã hội, trang trực tuyến và catalog, Grainger gắn kết khách hàng với các nhà cung ứng mà họ cần để đảm bảo cơ sở hạ tầng vận hành thông suốt – mọi thứ từ bóng đèn, chất tẩy rửa, bu lông và đai ốc, mô tô điện, van, công cụ điện, thiết bị thí nghiệm và các thiết bị an toàn. Grainger có gần 670 chi nhánh, 34 trung tâm đặt tại địa điểm phân phối chiến lược, hơn 25.000 nhân viên, các trang di động và trang web sáng tạo xử lý hơn 140.000 giao dịch mỗi ngày. Khách hàng của Grainger bao gồm các tổ chức từ nhà máy, ga ra, cửa hàng tạp hóa đến trường học và các căn cứ quân sự.

Grainger hoạt động dựa trên một tuyên bố giá trị đơn giản: giúp khách hàng tìm kiếm và mua các sản phẩm MRO dễ dàng hơn với chi phí ít hơn. Doanh nghiệp bắt đầu với hình thức



✱Bán buôn: Nhiều nhà bán buôn quan trọng nhất và lớn nhất, chẳng hạn như Grainger, không được người tiêu dùng cuối cùng biết đến. Tuy nhiên, họ lại rất nổi tiếng và được định giá cao bởi những khách hàng doanh nghiệp mà họ phục vụ.
TJP / Alamy Stock Photo

cửa hàng "một điểm đến" phục vụ cho mọi nhu cầu liên quan đến vận hành các thiết bị và cơ sở hạ tầng. Ở cấp độ rộng hơn, Grainger xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng bằng cách hỗ trợ họ tìm ra giải pháp cho các vấn đề MRO. Với vai trò cố vấn, các nhân viên bán hàng của Grainger hỗ trợ khách hàng mọi công đoạn từ nâng cao trình độ quản lý chuỗi cung ứng đến giảm lượng hàng tồn kho và sắp xếp lại các hoạt động kho bãi.

Vậy tại sao bạn lại chưa bao giờ nghe nói đến Graigner? Có lẽ đó là vì doanh nghiệp này hoạt động trong thế giới vật tư MRO không lấy gì làm hấp dẫn cho lắm, nhưng nó lại quan trọng đối với mọi doanh nghiệp, dù không hề quan trọng đối với người tiêu dùng. Hơn thế nữa, đó là vì Grainger là một nhà bán buôn. Và giống như hầu hết những nhà bán buôn khác, doanh nghiệp này vận hành ở hậu trường, chủ yếu bán cho các doanh nghiệp.

Tại sao các nhà bán buôn lại quan trọng với người bán? Ví dụ, tại sao một nhà sản xuất lại bán thông qua các nhà bán buôn hơn là trực tiếp bán cho nhà bán lẻ hoặc người tiêu dùng? Đơn giản vì nhà bán buôn tăng thêm giá trị bằng việc thực hiện một hoặc nhiều chức năng sau đây:

- *Bán hàng và quảng bá*: Lực lượng bán hàng của nhà bán buôn giúp nhà sản xuất tiếp cận nhiều khách hàng nhỏ với chi phí thấp. Các nhà bán buôn có nhiều mối quan hệ thường được tin cậy hơn là những nhà sản xuất ở xa.
- *Mua hàng và xây dựng danh mục sản phẩm*: Các nhà bán buôn có thể lựa chọn những sản phẩm và xây dựng danh mục cần thiết cho khách hàng, nhờ đó tiết kiệm được rất nhiều việc không cần thiết.
- *Đặt hàng với số lượng lớn rồi chia nhỏ (bulk breaking)*: Các nhà bán buôn tiết kiệm tiền cho khách hàng của mình bằng việc mua sản phẩm với số lượng lớn và sau đó chia thành các số lượng nhỏ.
- *Lưu kho*: Các nhà bán buôn dự trữ hàng hóa, do đó làm giảm chi phí tồn kho và rủi ro cho nhà cung ứng và khách hàng.
- *Vận chuyển*: Các nhà bán buôn có thể chuyển hàng cho người mua nhanh hơn vì họ ở gần người mua hơn nhà sản xuất.
- *Tài chính*: Các nhà bán buôn tài trợ cho khách hàng của mình bằng cách cung cấp tín dụng, tài trợ nhà cung ứng bằng cách đặt hàng sớm và trả tiền đúng thời hạn.

- *Chịu rủi ro*: Các nhà bán buôn gánh chịu rủi ro thông qua việc gắn nhãn mác và chịu các chi phí của việc trộm cắp, thiệt hại, hư hỏng và lỗi thời.
- *Thông tin thị trường*: Các nhà bán buôn cung cấp thông tin về đối thủ cạnh tranh, sản phẩm mới và phát triển giá cả cho nhà cung cấp và khách hàng.
- *Dịch vụ quản lý và tư vấn*: Các nhà bán buôn thường giúp các nhà bán lẻ đào tạo nhân viên bán hàng, cải thiện trưng bày bài trí cửa hàng, thiết lập hệ thống kiểm soát kế toán và tồn kho.

Các loại hình nhà bán buôn

Các nhà bán buôn được chia thành 3 nhóm chính (xem ✱Bảng 13.3): *nhà bán buôn thương mại, môi giới và đại lý, chi nhánh và văn phòng của nhà bán lẻ và nhà sản xuất.* **Nhà bán buôn thương mại** là nhóm lớn nhất, chiếm khoảng 50% toàn ngành bán buôn. Nhà bán buôn thương mại có 2 dạng chính: nhà bán buôn đầy đủ dịch vụ và nhà bán buôn dịch vụ hạn chế. *Nhà bán buôn dịch vụ đầy đủ* cung cấp dịch vụ trọn gói, trong khi đó *nhà bán buôn dịch vụ giới hạn* cung cấp dịch vụ hạn chế cho nhà cung cấp và khách hàng. Nhà bán buôn dịch vụ hạn chế khác nhau sẽ thực hiện các chức năng chuyên biệt khác nhau trong kênh phân phối.

Môi giới và *đại lý* khác với nhà bán buôn thương mại ở 2 điểm: Họ không có quyền sở hữu đối với hàng hóa và chỉ thực hiện một vài chức năng. Giống như nhà bán buôn thương mại, nhìn chung họ chuyên biệt hóa theo dòng sản phẩm hoặc theo khách hàng. **Nhà môi giới** đưa người bán và người mua lại gần nhau và hỗ trợ trong quá trình đàm phán. **Đại lý** đại diện cho người mua và người bán trên cơ sở lâu dài hơn. *Đại lý của nhà sản xuất* (hay còn gọi là *đại diện của nhà sản xuất*) là loại hình đại lý bán buôn phổ biến nhất. Loại hình bán buôn lớn thứ ba là *chi nhánh và văn phòng của nhà bán lẻ và nhà sản xuất* của chính họ chứ không thông qua các nhà bán buôn độc lập.

Nhà bán buôn thương mại
Đơn vị bán buôn độc lập trong đó có quyền sở hữu các sản phẩm mà họ mua bán.

Người môi giới
Nhà bán buôn không sở hữu sản phẩm, có chức năng là mang người mua và người bán lại với nhau cũng như trợ giúp nhau trong hoạt động thương thuyết.

Đại lý
Nhà bán buôn đại diện cho người bán hoặc người mua trong khoảng thời gian tương đối dài hạn, thực hiện một số ít các hoạt động và không có quyền sở hữu sản phẩm.

Chi nhánh và văn phòng của nhà bán lẻ và nhà sản xuất
Tự bán buôn hoặc tự mua buôn độc lập chứ không thông qua các nhà bán buôn độc lập khác.

Các quyết định marketing của nhà bán buôn

Ngày nay các nhà bán buôn phải đối mặt với áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng, khách hàng yêu cầu nhiều hơn, các công nghệ mới và ngày càng nhiều chương trình mua trực tiếp của những người mua bán lẻ, người mua tổ chức và người mua công nghiệp lớn. Kết quả là, họ đã có cách nhìn mới trong chiến lược marketing của mình. Cũng như người bán lẻ, các quyết định marketing bao gồm quyết định phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu, khác biệt hóa và định vị, và

✱Bảng 13.3 Các loại hình bán buôn chính

Loại hình	Mô tả
Nhà bán buôn thương mại	Doanh nghiệp sở hữu độc lập đối với tất cả hàng hóa mà họ mua bán. Có nhà bán buôn dịch vụ đầy đủ và nhà bán buôn dịch vụ hạn chế.
Nhà bán buôn dịch vụ đầy đủ	Cung cấp đầy đủ dịch vụ: dự trữ hàng hóa, duy trì lực lượng bán hàng, cung cấp tín dụng, vận chuyển hàng, hỗ trợ quản lý. Các nhà bán buôn dịch vụ đầy đủ bao gồm thương gia bán buôn và nhà phân phối công nghiệp.
Thương gia bán buôn	Chủ yếu bán cho các nhà bán lẻ và cung cấp đầy đủ dịch vụ. Nhìn chung nhà bán buôn thương mại bán rất nhiều dòng hàng, trong khi đó nhà bán buôn theo dòng sản phẩm chỉ bán sâu một hoặc hai dòng sản phẩm. Nhà bán buôn chuyên môn hóa chỉ bán một dòng sản phẩm.
Nhà phân phối công nghiệp	Bán hàng cho nhà sản xuất nhiều hơn là nhà bán lẻ. Cung cấp một số dịch vụ như dự trữ hàng, cung cấp tín dụng và vận chuyển. Có thể bán nhiều loại mặt hàng, hoặc tập trung một vài loại mặt hàng hoặc chỉ chuyên biệt vào một loại mặt hàng.
Nhà bán buôn dịch vụ hạn chế	Cung cấp ít dịch vụ hơn nhà bán buôn dịch vụ đầy đủ. Các nhà bán buôn dịch vụ hạn chế thường có một vài loại sau:
Nhà bán buôn thu tiền mặt và người mua tự vận chuyển hàng	Chỉ bán hạn chế dòng sản phẩm tiêu dùng nhanh, bán cho các nhà bán lẻ để lấy tiền mặt, thường không thực hiện vận chuyển hàng.
Nhà bán buôn giao hàng	Chủ yếu thực hiện việc bán hàng và giao hàng. Bán hạn chế dòng sản phẩm, tập trung bán các dòng sản phẩm tương đối dễ hỏng như sữa, bánh mỳ, đồ ăn nhanh và bán lấy tiền mặt ngay khi giao tới siêu thị, cửa hàng tạp hóa nhỏ, bệnh viện, nhà hàng, quán cà phê trong nhà máy hoặc khách sạn.
Trung gian bán buôn (drop shipper)	Không lưu kho và xử lý sản phẩm. Ngay khi nhận đơn đặt hàng, trung gian bán buôn sẽ chọn một nhà sản xuất, nhà sản xuất này sau đó sẽ trực tiếp vận chuyển sản phẩm đến khách hàng. Trung gian bán buôn hoạt động trong những ngành mua bán khối lượng nhiều như than, gỗ và thiết bị hạng nặng.
Bán buôn trọn gói (rock jobber)	Phục vụ các nhà bán lẻ tạp hóa và thuốc men, hầu hết không phải là thực phẩm. Nhà bán buôn trọn gói sẽ cho xe tải chở hàng tới các cửa hàng, tại đó người giao hàng sẽ bài trí đồ chơi, sách, linh kiện công nghiệp, sản phẩm chăm sóc sức khỏe sắc đẹp cùng nhiều thứ khác. Nhà bán buôn trọn gói định giá sản phẩm, giữ sản phẩm tươi mới, bố trí cách trưng bày tại điểm bán và theo dõi các thông số tồn kho.
Hợp tác xã của nhà sản xuất	Thành viên là các doanh nghiệp thuộc sở hữu của nông dân, tập hợp nông sản để bán ra thị trường địa phương. Hợp tác xã của nhà sản xuất thường nỗ lực cải thiện chất lượng sản phẩm và quảng bá thương hiệu hợp tác xã, ví dụ như nho khô SunMaid, cam Sunkist, hạt dẻ Diamond.
Nhà bán buôn đặt hàng qua thư hoặc web	Gửi catalog hoặc duy trì trang web cho các nhà bán lẻ, người sử dụng công nghiệp hoặc khách hàng tổ chức. Họ thường bán trang sức, mỹ phẩm, thức ăn đặc sản hoặc các món hàng nhỏ. Khách hàng chính của họ là các công ty ở những nơi xa xôi hẻo lánh.

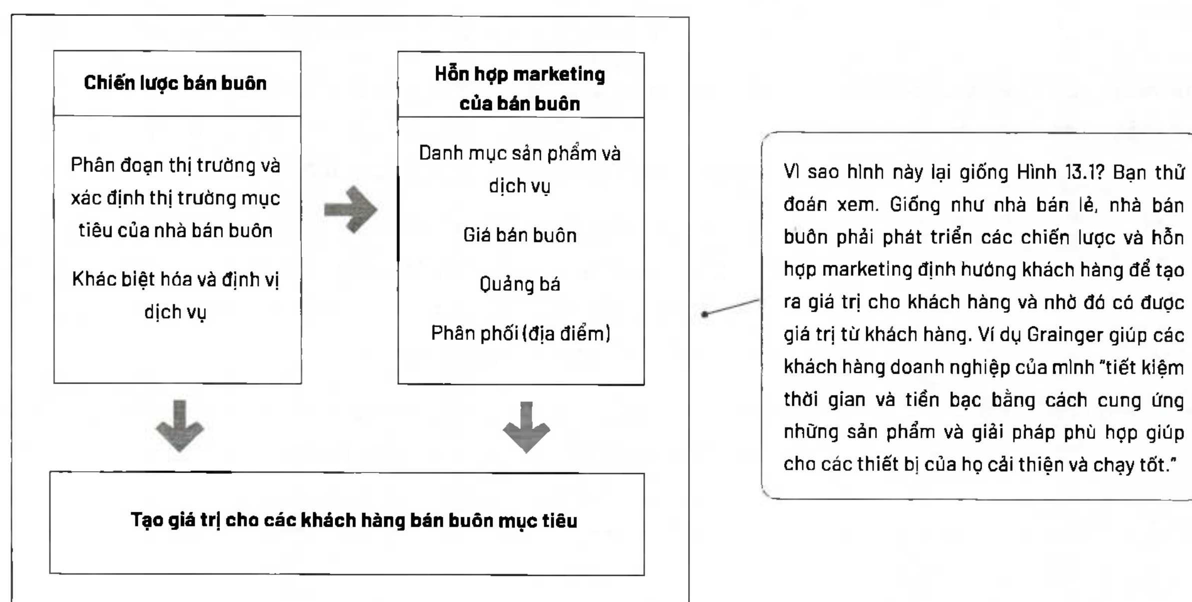
Loại hình	Mô tả
Môi giới và đại lý	Không có quyền sở hữu sản phẩm. Chức năng chính là hỗ trợ mua và bán qua đó hưởng hoa hồng trên giá bán. Nhìn chung chuyên biệt hóa theo dòng sản phẩm hoặc loại khách hàng.
Môi giới	Kết nối người mua và người bán với nhau và hỗ trợ trong đàm phán thương thuyết. Người môi giới được bên thuê môi giới trả tiền và không thực hiện dự trữ, không liên quan đến tài chính hoặc bảo lãnh rủi ro. Ví dụ như người môi giới thực phẩm, môi giới bất động sản, môi giới bảo hiểm, môi giới chứng khoán.
Đại lý	Đại diện cho bên mua hoặc bên bán trên cơ sở lâu dài hơn nhà môi giới. Có 4 dạng:
Đại diện của nhà sản xuất	Đại diện cho hai hoặc nhiều nhà sản xuất các dòng sản phẩm bổ trợ cho nhau. Thường thấy trong các lĩnh vực thời trang, nội thất, đồ điện tử. Đại diện của nhà sản xuất thường được các nhà sản xuất nhỏ thuê vì những nhà sản xuất này không có khả năng tự thành lập lực lượng bán hàng riêng và các nhà sản xuất lớn thuê, họ sử dụng đại lý để mở những lãnh thổ bán hàng mới hoặc bao phủ những lãnh thổ mà không thể hỗ trợ cho đội ngũ bán hàng làm việc toàn thời gian.
Đại lý bán hàng	Có thẩm quyền theo hợp đồng để bán toàn bộ sản phẩm của một nhà sản xuất nào đó. Đại lý bán hàng hoạt động như bộ phận bán hàng và có ảnh hưởng lớn đến giá cả, điều khoản và điều kiện bán hàng. Hình thức này thường được thấy trong các lĩnh vực sản phẩm dệt may, thiết bị và máy móc công nghiệp, than đá và than cốc, hóa chất, kim loại.
Đại lý mua hàng	Nhìn chung có mối quan hệ lâu dài với người mua và thực hiện hoạt động mua cho họ, thường là nhận hàng, giám sát hàng, lưu kho, vận chuyển hàng tới người mua. Đại lý mua hàng giúp người mua có được sản phẩm tốt nhất với mức giá tốt nhất.
Bán buôn nhận hoa hồng	Có quyền sở hữu với sản phẩm và thương thuyết bán hàng. Hình thức này thường được các nông dân sử dụng trong marketing nông nghiệp do họ không muốn tự bán sản phẩm của mình. Nhà bán buôn nhận hoa hồng cho xe tới lấy hàng, chở đến chợ trung tâm, bán với giá tốt nhất, trừ đi hoa hồng và chi phí, số tiền còn lại đưa cho nhà sản xuất.
Chi nhánh và văn phòng của nhà sản xuất và nhà bán lẻ	Hoạt động bán buôn do chính người bán hoặc người mua điều hành, thay vì được điều hành bởi nhà bán buôn độc lập. Những chi nhánh và văn phòng riêng biệt có thể được thành lập để chuyên thực hiện chức năng mua hoặc bán.
Chi nhánh hoặc văn phòng bán hàng	Do nhà sản xuất lập ra để cải thiện việc kiểm soát hàng tồn kho, bán hàng và truyền thông, kích thích tiêu thụ. Chi nhánh bán hàng có thể dự trữ hàng hóa và thường thấy ở các ngành như gỗ, thiết bị và linh kiện ô tô. Văn phòng bán hàng không dự trữ hàng hóa thường được thấy ở thị trường hàng khô và tạp hóa.
Văn phòng mua hàng	Thực hiện vai trò tương tự như môi giới hoặc đại lý nhưng là một phần của tổ chức người mua. Nhiều nhà bán lẻ thiết lập văn phòng mua hàng tại các trung tâm thị trường lớn như New York và Chicago.

hệ thống marketing hỗn hợp – sản phẩm và danh mục sản phẩm, giá cả, quảng bá và phân phối (xem ✱Hình 13.2).

Các quyết định phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu, khác biệt hóa và định vị

Giống như các nhà bán lẻ, các nhà bán buôn phải phân đoạn và xác định thị trường mục tiêu của mình, khác biệt hóa và định vị bản thân một cách hiệu quả – họ không thể phục vụ tất cả. Họ có thể lựa chọn một nhóm mục tiêu theo quy mô khách hàng (ví dụ chỉ các nhà bán lẻ lớn), loại khách hàng (chỉ các cửa hàng tiện lợi), nhu cầu dịch vụ (khách hàng cần cung cấp tín dụng), hoặc các yếu tố khác. Trong mỗi nhóm mục tiêu, họ có thể xác định những khách hàng mang lại lợi nhuận hơn, thiết kế hoạt động chào hàng mạnh mẽ hơn và xây dựng mối quan hệ tốt hơn. Họ có thể đưa ra hệ thống tái đặt hàng tự động, thiết lập hệ thống tư vấn và đào tạo quản lý, hoặc thậm chí tài trợ cho chuỗi tự nguyện. Họ có thể khuyến khích những khách hàng ít lợi nhuận bằng cách yêu cầu đơn đặt hàng lớn hơn hoặc thêm phí dịch vụ cho các khách hàng nhỏ hơn.

✱Hình 13.2 Các chiến lược marketing của nhà bán buôn



Vì sao hình này lại giống Hình 13.1? Bạn thử đoán xem. Giống như nhà bán lẻ, nhà bán buôn phải phát triển các chiến lược và hỗn hợp marketing định hướng khách hàng để tạo ra giá trị cho khách hàng và nhờ đó có được giá trị từ khách hàng. Ví dụ Grainger giúp các khách hàng doanh nghiệp của mình "tiết kiệm thời gian và tiền bạc bằng cách cung ứng những sản phẩm và giải pháp phù hợp giúp cho các thiết bị của họ cải thiện và chạy tốt."

Các quyết định marketing hỗn hợp

Giống như các nhà bán lẻ, các nhà bán buôn phải đưa ra quyết định về danh mục sản phẩm và dịch vụ, giá cả, quảng bá và địa điểm phân phối. Nhà bán buôn tăng thêm giá trị cho khách hàng thông qua *sản phẩm, dịch vụ* mà họ cung cấp. Họ thường phải chịu áp lực rất lớn phải bán một dòng sản phẩm đầy đủ và trong kho phải dự trữ đủ hàng cung cấp ngay khi khách cần. Nhưng những hoạt động này đều có thể gây tổn hại tới lợi nhuận. Hiện nay các nhà bán buôn đang cố gắng cắt giảm số lượng dòng sản phẩm, chỉ chọn những dòng nào mang lại lợi nhuận cao nhất. Họ cũng tính toán lại dịch vụ nào đóng góp nhiều nhất cho việc xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng, dịch vụ nào nên loại bỏ hoặc để người mua tự trả tiền. Chìa khóa nằm ở việc tìm ra những dịch vụ được khách hàng mục tiêu đánh giá cao nhất.

Giá cả cũng là một quyết định bán buôn quan trọng. Các nhà bán buôn thường cộng thêm vào chi phí cho hàng hóa một mức phần trăm tiêu chuẩn và vận hành với một phần lợi nhuận biên nhỏ. Vì các khách hàng bán lẻ và khách hàng công nghiệp đối mặt với chi phí ngày càng gia tăng và áp lực lợi nhuận biên, họ chuyển nó cho nhà bán buôn, tìm kiếm mức giá thấp hơn. Nhà bán buôn đến lượt mình có thể cắt giảm lợi nhuận biên của họ ở một vài chủng loại sản phẩm để giữ các khách hàng quan trọng. Họ có thể đề nghị các nhà cung cấp một mức giảm giá đặc biệt trong trường hợp họ có thể biến mức giảm giá này thành một mức tăng trong doanh thu của nhà cung cấp.

Mặc dù *quảng bá* có thể quan trọng đối với thành công của nhà bán buôn, hầu hết các nhà bán buôn đều không chú trọng đến vấn đề này. Họ sử dụng các chương trình quảng cáo thương mại, xúc tiến bán hàng, bán hàng cá nhân và PR mà không có kế hoạch và rời rạc. Giống như những người làm marketing trên thị trường B2B, nhà bán buôn cần có một đội ngũ nỗ lực bán hàng, xây dựng và phục vụ các khách hàng chính. Nhà bán buôn cũng cần áp dụng một số kỹ thuật truyền thông phi cá nhân mà nhà bán lẻ đã sử dụng. Họ cần phát triển một chiến lược truyền thông tổng thể và tối ưu hóa việc sử dụng các chương trình cũng như tài liệu truyền thông của nhà cung cấp.

Truyền thông xã hội và kỹ thuật số đang đóng một vai trò quan trọng ngày càng lớn trong truyền thông của nhà bán buôn. Ví dụ, Grainger duy trì một sự hiện diện tích cực trên Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn và Google+. Doanh nghiệp này cũng cung cấp ứng dụng trên điện thoại đa chức năng. Trên kênh YouTube, Grainger liệt kê hơn 500 video về các chủ đề từ doanh nghiệp đến sản phẩm và dịch vụ để giảm chi phí tồn kho.

Cuối cùng, hoạt động *phân phối* (địa điểm) cũng rất quan trọng. Các nhà bán buôn phải lựa chọn địa điểm, cơ sở vật chất và những địa điểm khác một cách cẩn trọng. Từng có thời nhà bán buôn có thể hoạt động trong khu vực có giá thuê thấp, mức thuế thấp và

chỉ đầu tư một ít cho văn phòng, thiết bị và hệ thống. Tuy nhiên, ngày nay công nghệ phát triển vượt bậc, những kiểu hành vi như vậy sẽ dẫn đến một hệ thống lạc hậu cho việc giải quyết nguyên vật liệu, quá trình xử lý đơn đặt hàng và vận chuyển.

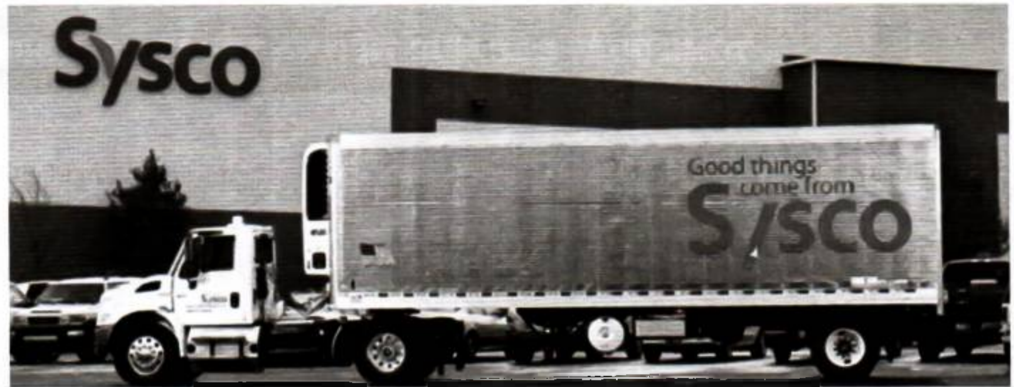
Thay vào đó, các nhà bán buôn lớn và tiến bộ ngày nay đã giải quyết vấn đề chi phí gia tăng bằng cách đầu tư vào hệ thống kho bãi tự động và hệ thống công nghệ thông tin. Đơn hàng được đặt trực tiếp từ hệ thống thông tin của nhà bán lẻ sang hệ thống của nhà bán buôn và sản phẩm được máy móc thiết bị bốc dỡ rồi tự động đưa đến khu vận chuyển để xếp hàng. Hầu hết các nhà bán buôn lớn ứng dụng công nghệ để thực hiện công việc kế toán, thanh toán, kiểm soát tồn kho và dự báo. Các nhà bán buôn hiện đại đang thích nghi dịch vụ của mình với nhu cầu của khách hàng mục tiêu và tìm kiếm phương pháp để giảm chi phí kinh doanh. Họ cũng giao dịch kinh doanh trực tuyến nhiều hơn. Ví dụ, kênh bán hàng điện tử của Grainger là kênh tăng trưởng nhanh nhất, giúp Grainger trở thành người bán trực tuyến lớn thứ 13 của Mỹ và Canada. Mua hàng trực tuyến và qua di động ngày nay chiếm 40% tổng doanh số của nhà bán buôn này.

Xu hướng trong bán buôn

Ngày nay các nhà bán buôn phải đối mặt với những thách thức to lớn. Ngành này vẫn khá nhạy cảm với một trong những xu hướng lâu đời nhất của nó: nhu cầu về hiệu quả ngày càng tăng. Tình trạng kinh tế khó khăn dẫn tới yêu cầu về giảm giá và loại bỏ những nhà cung cấp không đem tới giá trị gia tăng dựa trên chi phí và chất lượng. Các nhà bán lẻ cấp tiến liên tục tìm ra những cách tốt hơn để đáp ứng các nhu cầu đang thay đổi của nhà cung cấp và khách hàng của mình. Họ nhận ra lý do tồn tại duy nhất của họ là đem tới giá trị gia tăng, và điều đó chỉ xảy ra khi họ gia tăng hiệu quả và năng suất của toàn bộ kênh marketing.

Với những người làm marketing khác, mục tiêu là xây dựng các mối quan hệ khách hàng đem lại giá trị gia tăng. Ví dụ như Sysco – công ty bán buôn thực phẩm cung cấp cho hơn 425.000 nhà hàng, trường học, bệnh viện, trường đại học và các khách hàng khác có nhu cầu được phục vụ bữa ăn ngoài gia đình.[39]

✱Dù là xúc xích từ Reliant Stadium ở Houston, món sandwich kiểu Ý nguyên bản từ Jersey Mike's, bánh cua từ khách sạn Hilton hay là món sandwich thịt nguội phô mai ở các quán ăn bệnh viện địa phương, có khả năng cao là các nguyên liệu được cung cấp bởi Sysco – nhà cung cấp thực phẩm hàng đầu. Sysco cung cấp bất cứ thứ gì cần cho việc mở một cơ sở dịch vụ ăn uống, từ những hộp hải sản, thịt gà, thịt bò cho tới những túi gạo và mỳ lớn nặng tới 11kg, hoặc những bình lớn chứa sốt cà chua, hay những túi bao tay nhựa và chất tẩy rửa bát đĩa. Điều khiến Sysco mang tới giá trị cho khách hàng của họ chính là vì họ đã cung ứng một cách đáng tin cậy, hiệu quả và rẻ hơn so với mong đợi của khách hàng.



✱Nhà bán buôn thực phẩm Sysco hoạt động đúng với tôn chỉ "Những điều tốt đẹp đến từ Sysco" bằng cách cung ứng thực phẩm và dịch vụ thực phẩm một cách đáng tin cậy, hiệu quả và rẻ hơn so với mong đợi của khách hàng.
Sysco Corporation

Ví dụ, Lowell's – một nhà hàng điển hình ở Chợ Pike Place (Seattle), tìm thấy mọi sản phẩm một cách thuận tiện thông qua hệ thống đặt hàng trực tuyến của Sysco Market. Các đơn hàng được xử lý nhanh chóng và chính xác ở trung tâm phân phối tự động của Sysco. Sau đó, Lowell có thể tự theo dõi hành trình của từng đơn hàng qua chương trình My Sysco Truck hoặc nhờ sự hỗ trợ của nhân viên bán hàng và phân phối của Sysco. Sysco liên tục tìm kiếm những cách thức mới để gia tăng giá trị và xây dựng lòng tin, như đảm bảo an toàn nhờ khả năng theo dõi sản phẩm, lấy nguồn hàng từ các nông trại lớn nhỏ ở địa phương, hay có hệ thống xử lý để đáp ứng nhu cầu của những khách hàng mà công việc kinh doanh của họ được đặt trên nền tảng của sự bền vững và giá trị cộng đồng. Tóm lại, Sysco tuân thủ theo tôn chỉ của mình: "Những điều tốt đẹp đến từ Sysco."

Ranh giới khác biệt giữa các nhà bán lẻ lớn và các nhà bán buôn lớn tiếp tục bị xóa nhòa. Nhiều nhà bán lẻ hiện nay hoạt động giống như đại trung tâm bán buôn thực hiện nhiều chức năng bán buôn. Đổi lại, một vài nhà bán buôn lớn cũng đang thiết lập những trung tâm bán lẻ của mình. Ví dụ, SuperValu vừa là một nhà bán buôn vừa là một nhà bán lẻ thực phẩm lớn nhất nước Mỹ. Một nửa doanh số của họ đến từ các cửa hàng mang thương hiệu Cub Foods, Save-A-Lot, Farm Fresh, Hornbacher's, Shop 'n Save và Shoppers.

Các nhà bán buôn sẽ tiếp tục gia tăng dịch vụ mà họ cung cấp cho các nhà bán lẻ – định giá bán lẻ, dịch vụ marketing quảng cáo và thông tin quản lý, dịch vụ kế toán, giao dịch trực tuyến và nhiều dịch vụ khác. Tuy nhiên, cả môi trường tập trung vào giá trị lẫn yêu cầu về dịch vụ gia tăng đã bóp nghẹt lợi nhuận của các hãng bán buôn. Các nhà bán buôn không tìm cách hiệu quả để đem tới giá trị cho khách hàng sẽ nhanh chóng bị gạt ra bên lề. May mắn là sự gia tăng của việc sử dụng những hệ thống được lập trình hóa, tự động hóa trên nền tảng internet sẽ giúp các nhà bán buôn giảm thiểu chi phí đặt hàng, giao hàng và lưu kho, từ đó thúc đẩy hiệu suất của họ.

TỔNG QUÁT CÁC MỤC TIÊU VÀ THUẬT NGỮ CHÍNH

TỔNG QUÁT MỤC TIÊU

Bán lẻ và bán buôn bao gồm nhiều tổ chức cung ứng sản phẩm, dịch vụ từ điểm sản xuất cho tới điểm sử dụng. Trong chương này, chúng ta đã xem xét bản chất và tầm quan trọng của bán lẻ, các loại hình nhà bán lẻ chính, các quyết định của nhà bán lẻ và tương lai của bán lẻ. Sau đó, chúng ta xem xét những chủ đề này đối với bán buôn.

Mục tiêu 13-1 Giải thích vai trò của các nhà bán lẻ trong kênh phân phối và mô tả các loại hình nhà bán lẻ chính.

Bán lẻ gồm tất cả các hoạt động liên quan tới bán sản phẩm, dịch vụ trực tiếp cho khách hàng cuối cùng để phục vụ nhu cầu cá nhân và phi thương mại của khách hàng. Các nhà bán lẻ giữ vai trò quan trọng trong việc kết nối thương hiệu tới người tiêu dùng ở giai đoạn cuối của quá trình mua. *Marketing cho người đi mua sắm* là tập trung toàn bộ quá trình marketing vào việc chuyển đổi khách ghé thăm thành khách hàng khi họ tới điểm mua. Ngày nay, marketing cho khách ghé thăm và điểm bán không chỉ dừng ở việc mua sắm tại cửa hàng. Khách hàng ngày nay là những người tiêu dùng sử dụng đa kênh khi họ mua sắm. Vì thế, việc gây ảnh hưởng tới quyết định mua của khách hàng sẽ cần tới *bán lẻ đa kênh*, tạo ra một trải nghiệm mua sắm đa kênh liên tục, kết hợp giữa trải nghiệm tại cửa hàng, trực tuyến và mạng di động.

Các cửa hàng bán lẻ có nhiều loại hình và quy mô khác nhau, và các loại hình mới vẫn liên tục được tạo ra. Các nhà bán lẻ có thể được phân loại bởi *khối lượng dịch vụ* mà họ cung cấp (tự phục vụ, dịch vụ giới hạn hoặc dịch vụ đầy đủ), *dòng sản phẩm* (cửa hàng chuyên biệt, cửa hàng bách hóa, siêu thị, cửa hàng tiện lợi, siêu cửa hàng, cơ sở dịch vụ) và *giá tương đối* (cửa hàng chiết khấu hay nhà bán lẻ giảm giá). Ngày nay, nhiều nhà bán lẻ đang cùng nhau tạo lập thành các tập đoàn hay *tổ chức bán lẻ* (chuỗi tập đoàn, chuỗi tự nguyện, hợp tác xã bán lẻ và tổ chức nhượng quyền).

Mục tiêu 13-2 Mô tả các quyết định marketing bán lẻ.

Các nhà bán lẻ luôn tìm kiếm những chiến lược marketing mới để thu hút và giữ chân khách hàng. Họ phải đối mặt với các quyết định marketing như phân đoạn thị trường, xác định đối tượng mục tiêu, khác biệt hóa và định vị, cũng như chiến lược marketing hỗn hợp.

Các nhà bán lẻ trước hết phải phân đoạn và tìm ra thị trường mục tiêu, sau đó quyết định xem phải khác biệt hóa và định vị chúng ra sao trên thị trường. Những nhà bán lẻ cố gắng bán thứ gì đó cho tất cả mọi người cuối cùng sẽ không làm thỏa mãn thị trường nào cả. Ngược lại, các nhà bán lẻ thành công xác định rõ thị trường mục tiêu của mình và định vị nó một cách mạnh mẽ.

Nhờ có định hướng và định vị mạnh mẽ, nhà bán lẻ phải quyết định được chiến lược marketing hỗn hợp, phân loại sản phẩm dịch vụ, giá cả, quảng bá và địa điểm phân phối. Các cửa hàng bán lẻ không chỉ là một nơi tập hợp sản phẩm dịch vụ. Hơn cả những sản phẩm dịch vụ này, các nhà bán lẻ thành công hiện nay quan tâm tới mọi khía cạnh của trải nghiệm tại cửa hàng của khách hàng. Chính sách giá của một nhà bán lẻ phải phù hợp với thị trường mục tiêu cũng như sự định vị, phân loại sản phẩm dịch vụ và cạnh tranh. Các nhà bán lẻ sử dụng nhiều cách kết hợp khác nhau của 5 công cụ – quảng cáo, bán hàng cá nhân, khuyến mãi, PR và marketing trực tiếp – để tiếp cận khách hàng. Các công cụ trực tuyến, di động và truyền thông xã hội giữ vai trò ngày càng quan trọng trong việc giúp các nhà bán lẻ kết nối với khách hàng. Cuối cùng, một điều rất quan trọng là các nhà bán lẻ lựa chọn những địa điểm dễ tiếp cận đối với thị trường mục tiêu ở một nơi nhất quán với định vị của nhà bán lẻ.

Mục tiêu 13-3 Thảo luận các xu hướng và sự phát triển chủ đạo trong ngành bán lẻ.

Các nhà bán lẻ hoạt động trong một môi trường khắc nghiệt và liên tục thay đổi, đem tới cả nguy cơ và cơ hội. Sau những năm của thời kỳ kinh tế tăng trưởng, các nhà bán lẻ giờ đây đã thay đổi để đáp ứng với hiện trạng nền kinh tế và tâm lý thay đổi của người tiêu dùng. Những hình thức bán lẻ mới tiếp tục phát triển. Tuy nhiên, cùng lúc đó thì các loại hình bán lẻ khác nhau đang ngày càng phục vụ các khách hàng giống nhau với cùng sản phẩm và mức giá (sự hội tụ trong bán lẻ), khiến cho sự khác biệt hóa trở

nên khó hơn. Các xu hướng khác trong bán lẻ bao gồm việc gia tăng các nhà siêu bán lẻ; sự tăng trưởng của bán lẻ trực tiếp, trực tuyến, qua di động và truyền thông xã hội; nhu cầu bán lẻ đa kênh; tầm quan trọng ngày càng gia tăng của công nghệ bán lẻ; sự tăng trưởng mạnh mẽ của bán lẻ xanh; cũng như sự mở rộng các nhà bán lẻ lớn ở quy mô toàn cầu.

Mục tiêu 13-4 Giải thích các loại hình bán buôn chính và các quyết định marketing của họ.

Bán buôn bao gồm tất cả mọi hoạt động liên quan đến bán sản phẩm, dịch vụ cho những khách hàng có nhu cầu bán lại chúng hoặc dùng cho mục đích kinh doanh. Bán buôn chia thành 3 nhóm. Nhóm đầu tiên – nhà bán buôn thương mại sở hữu hàng hóa, bao gồm các *nhà bán buôn trọn gói* (thương gia bán buôn và các nhà phân phối công nghiệp) và các *nhà bán buôn dịch vụ giới hạn* (bán buôn giao hàng thu tiền mặt và người mua tự vận chuyển hàng, nhà bán buôn giao hàng, trung gian bán buôn, bán buôn trọn gói, hợp tác xã của nhà sản xuất và nhà bán buôn đặt hàng qua thư hoặc web). Nhóm thứ hai gồm các nhà *môi giới* và *đại lý* thì không sở hữu hàng hóa mà thu lợi nhuận từ việc hỗ trợ doanh nghiệp mua và bán hàng hóa. Nhóm cuối cùng gồm các chi nhánh và văn phòng của các nhà sản xuất và nhà bán lẻ, là các hoạt động bán buôn thực hiện bởi những doanh nghiệp không phải nhà bán buôn để vượt qua các nhà bán buôn.

Giống như các nhà bán lẻ, nhà bán buôn phải xác định rõ đối tượng mục tiêu và định vị vững chắc. Và giống như các nhà bán lẻ, nhà bán buôn phải quyết định chủng loại sản phẩm dịch vụ, mức giá, quảng bá và địa điểm phân phối. Những nhà bán buôn tích cực không ngừng tìm kiếm cách thức tốt hơn để đáp ứng nhu cầu thay đổi hàng ngày của các nhà cung cấp và khách hàng mục tiêu. Họ nhận ra rằng, về dài hạn, có một lý do duy nhất cho sự tồn tại của họ chính là khả năng tạo thêm giá trị có được nhờ sự gia tăng hiệu quả và hiệu suất của toàn bộ kênh marketing. Cũng như những người làm marketing ở các lĩnh vực khác, mục tiêu là xây dựng mối quan hệ có khả năng tạo thêm giá trị cho khách hàng.

CÁC THUẬT NGỮ CHÍNH

Mục tiêu 13-1
Bán lẻ
Nhà bán lẻ
Marketing tới người mua sắm
Bán lẻ đa kênh
Cửa hàng chuyên doanh
Cửa hàng bách hóa
Siêu thị
Cửa hàng tiện lợi
Siêu cửa hàng
Sát thủ danh mục
Nhà bán lẻ dịch vụ
Cửa hàng chiết khấu
Nhà bán lẻ phá giá
Nhà bán lẻ phá giá độc lập
Điểm bán của nhà sản xuất
Câu lạc bộ bán lẻ
Chuỗi cửa hàng
Nhượng quyền

Mục tiêu 13-2
Trung tâm mua sắm

Mục tiêu 13-3
Xem hàng mà không mua

Mục tiêu 13-4
Bán buôn
Nhà bán buôn
Nhà bán buôn thương mại
Môi giới
Đại lý
Chi nhánh và văn phòng của nhà bán lẻ và nhà sản xuất

THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP TƯ DUY

13-1 Định nghĩa bán lẻ đa kênh và giải thích sự kết nối của bán lẻ đa kênh với hoạt động marketing tới người mua sắm. (AACSB: Trao đổi)

13-2 Giải thích các quyết định marketing khác nhau mà nhà bán lẻ phải cân nhắc để thiết kế chiến lược thu hút và giữ chân khách hàng. (AACSB: Trao đổi)

13-3 Gọi tên và mô tả 3 loại hình nhà bán lẻ giảm giá. Các nhà bán lẻ giảm giá khác với các cửa hàng chiết khấu như thế nào? (AACSB: Trao đổi)

13-4 Gọi tên và mô tả 3 nhóm nhà bán buôn. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

13-5 Thảo luận các quyết định marketing hỗn hợp mà nhà bán buôn phải đối mặt. Những thách thức hiện tại mà nhà bán buôn phải đối mặt là gì? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Bài tập tư duy

13-6 Bạn cần một chiếc quần bò mới, và bạn có vài lựa chọn điểm bán lẻ. Từ Bảng 13.1, lựa chọn 3 loại hình nhà bán lẻ chính và lựa chọn một cửa hàng xác định cho một loại hình mà bạn đã chọn. Hãy thăm mỗi cửa hàng và mô tả việc phân đoạn thị trường, chiến lược định vị các quyết định marketing hỗn hợp gồm sản phẩm, giá cả, địa điểm phân phối và quảng bá. Danh mục sản phẩm ở các cửa hàng khác nhau như thế nào? Quan điểm định giá của mỗi cửa hàng là gì? Các công cụ quảng bá được sử dụng là gì? Thảo luận về địa điểm của mỗi cửa hàng. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ; Sử dụng CNTT)

13-7 Tổ chức theo nhóm nhỏ, trình bày một kế hoạch cho một cửa hàng bán lẻ mới. Thị trường mục tiêu là gì? Mô tả hàng hóa, bầu không khí, các điểm giá, dịch vụ cung ứng, địa điểm và cách thức mà bạn sẽ quảng bá về cửa hàng bán lẻ. Mô tả cách thức bạn sẽ khác biệt hóa cửa hàng của mình với các đối thủ cạnh tranh? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

13-8 Xác định một nhà bán lẻ hiện tại đang gặp vấn đề khó khăn. Thảo luận tại sao có những khó khăn như vậy và gợi ý cách thức để giải quyết vấn đề. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

ỨNG DỤNG VÀ TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Marketing trực tuyến, di động và truyền thông xã hội

Bỏ qua dòng người đợi thanh toán

Sự thuận tiện của việc chạy đến cửa hàng để mua một vài món tạp hóa có thể bị cản trở bởi một dòng người dài đợi thanh toán. Thiên tài sáng tạo tại Selfycart đã giải quyết vấn đề này bằng việc phát triển một ứng dụng cho phép người mua sắm tìm kiếm, kiểm tra và trả tiền cho sản phẩm thông qua thiết bị di động khi đang có mặt tại cửa hàng mà không cần đợi trong dòng người chờ thanh toán. Công nghệ của Selfycart tiếp tục thay đổi, bao gồm thẻ mua sắm ảo, danh sách mua sắm, thông tin lịch sử mua, chia sẻ danh sách và cổng khuyến mại trong đó kẹp các phiếu khuyến mại ảo. Selfycart cũng phát triển một phần giao dịch hàng ngày trong đó chào bán các phiếu giảm giá và những sản phẩm đặc biệt khác cho từng cửa hàng cụ thể. Selfycart giới thiệu trực tuyến việc đặt hàng để người tiêu dùng có thể thêm sản phẩm vào giỏ hàng mua sắm ảo, trả tiền, sắp xếp việc lấy đồ tại một khung thời gian cụ thể. Selfycart tiếp tục khám phá nhiều cách thức mới để tạo giá trị cho người sử dụng của mình. Bỗng nhiên bỏ qua dòng người đợi thanh toán là một điều gì đó cực kỳ hấp dẫn.

13-9 Khám phá về ứng dụng của Selfycart. Những lợi ích và thách thức mà các cửa hàng phải đối mặt khi giới thiệu Selfycart hoặc bất cứ các ứng dụng di động nào khác là gì? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ; Sử dụng CNTT)

13-10 Nếu Selfycart hoặc bất cứ ứng dụng di động tương tự sẵn sàng trong cửa hàng tạp hóa của bạn, bạn có sử dụng không? Lợi ích mà bạn có được khi sử dụng công nghệ mới là gì? Thảo luận về những thách thức mà bạn phải đối mặt? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Đạo đức marketing Lily cho Target

Thương hiệu Lily Pulitzer chuyên về sản phẩm thời trang màu sắc tươi sáng và những sản phẩm thiết kế chủ đề kỳ nghỉ theo phong cách học đường, có trụ sở tại Palm Beach, Florida. Thực tế chỉ những phụ nữ trẻ được chọn thuộc một số tổ chức từ thiện ở một số cộng đồng nhất định mới được phép giảm giá cho các mặt hàng từ 100 đến 500 đô-la. Thế nhưng Target đã tạo ra hoạt động mua hàng điên cuồng bằng cách đề cử Lily cho bộ sưu tập Target vào tháng 4/2015. Dòng Pulitzer của Target có 250 mặt hàng, cũng giống như dòng Lily có mức giá 40 đô-la, được bán trong vòng một phút sau khi khởi động, làm sập trang web của cửa hàng và tạo ra cơn bão lửa những bình luận trực tuyến tiêu cực của khách hàng. Hàng người dài xếp ngoài cửa hàng – sự kiện mà một giám đốc gọi

là "Black Friday của học đường" – giống như ngày mua sắm điên cuồng sau lễ Tạ ơn là Black Friday. Hầu hết người mua sắm về nhà với tay không vì người khác đã mua nhiều nhất có thể, quét sạch các giá hàng chỉ trong vài phút. Các mặt hàng sau đó được bán trên eBay với mức giá cao hơn rất nhiều. Cách thức tung sản phẩm ra thị trường như vậy không còn mới ở Target. Vào năm 2011, nhà bán lẻ này đã giới thiệu dòng hàng của Missoni với mức giá từ 30 đến 40 đô-la. Những chiếc áo đan, những đôi giày và các mặt hàng gia dụng đặc biệt thường bán với giá hàng trăm đô-la tại các nhà bán lẻ như Bloomingdale và Sak Fifth Avenue. Trong suốt sự kiện Missoni, những người mua sắm nhặt nhạnh hàng hóa bằng sức mạnh, thậm chí câu trộm đồ từ xe hàng của những người khác. Trong khi một vài người mua sắm đi mua rất hạnh phúc, nhiều người khác thì không. Trong cả hai hình thức xúc tiến bán hàng, nhân viên của Target thông báo hàng hóa bán hết đều không được bổ sung.

13-11 Nhà bán lẻ có đạo đức khi tạo ra khuyến mại nhưng không có đủ hàng hóa cho tất cả người mua sắm – những người muốn mua sản phẩm đó? (AACSB: Trao đổi; Lý luận đạo đức)

13-12 Target có thông minh khi tạo ra trải nghiệm mua sắm điên cuồng mặc dù một vài khách hàng không thỏa mãn? Giải thích tại sao. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Marketing qua các con số Tỷ lệ kho hàng

Các nhà bán lẻ cần hàng hóa để có doanh thu. Thực tế, hàng tồn kho của một nhà bán lẻ là tài sản lớn nhất. Không dự trữ đủ hàng hóa có thể dẫn đến thua lỗ, nhưng trữ quá nhiều tồn kho sẽ gia tăng chi phí và giảm lợi nhuận biên. Cả hai tình huống đều giảm lợi nhuận. Một cách đo lường sự hiệu quả trong quản lý hàng tồn kho là *tỷ lệ kho hàng* (còn được gọi là *tỷ lệ doanh số/hàng tồn kho* của nhà sản xuất). Điểm thành công trong bán lẻ là đảm bảo một lượng doanh thu bán hàng trên một lượng ít hàng tồn kho nhất có thể trong khi duy trì đủ hàng tồn kho để đáp ứng nhu cầu khách hàng.

13-13 Tham khảo Phụ lục 2: Marketing qua các con số, xác định tỷ lệ kho hàng của nhà bán lẻ thực hiện một mức tồn kho trung bình tại chi phí 350.000 đô-la, với chi phí cho sản phẩm bán là 800.000 đô-la. (AACSB: Trao đổi; Lý luận đạo đức)

13-4 Nếu tỷ lệ kho hàng của một công ty năm ngoái là 3,5%, tỷ lệ kho hàng này là tốt hay không tốt? Giải thích. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Tình huống Video Kmart

Là kẻ dẫn đầu trong bán lẻ chiết khấu, Kmart từng phải dựa vào Walmart, Target và các chuỗi chiết khấu khác. Nhưng gần đây công ty đã nỗ lực nhằm mang tới giá trị cho các khách hàng thông qua buổi trình diễn sáng chế. Để có được chỗ đứng cạnh tranh, Kmart bắt đầu một chương trình độc nhất kết nối lợi ích mua sắm trực tuyến và mua sắm tại cửa hàng. Khi một mặt hàng mà khách hàng muốn mua không nằm trong kho của mình, Kmart sẽ vận chuyển mặt hàng này tới tận nhà khách hàng miễn phí.

Để chạy chương trình này, Kmart đã đưa ra một chương trình quảng cáo mô tả những vấn đề liên quan tới các khách hàng trẻ tuổi và yêu công nghệ. Với thông điệp khách hàng được "vận chuyển cả quần" (hoặc bất cứ mặt hàng nào trong số hơn 65 triệu mặt hàng tồn kho của Kmart) miễn phí, quảng cáo đã được lan truyền rộng rãi. Kết quả là, Kmart đã truyền tải được thông điệp của mình, khiến nhiều khách hàng thích thú nhưng cũng gây khó chịu với một số người trong quá trình thực hiện.

Sau khi xem video về Kmart, hãy trả lời những câu hỏi sau:

13-15 Xem xét hỗn hợp marketing bán lẻ. Kmart đã khác biệt hóa bản thân với các nhà bán lẻ khác như thế nào trong chương trình miễn phí vận chuyển hàng?

13-6 Chiến lược hướng tới loại khách hàng nào trong chương trình "Vận chuyển quần của tôi"? Điều này quan trọng như thế nào?

13-7 Thảo luận xem đâu sẽ là hiệu ứng tối ưu của chiến lược Kmart.

Tình huống doanh nghiệp Các cửa hàng Bass Pro: Tạo công viên chủ đề thiên nhiên cho những người không ưa thích mua sắm

Nhà siêu bán lẻ các sản phẩm ngoài trời Bass Pro dường như đã phá vỡ nguyên tắc của bán lẻ trong suốt hơn 40 năm. Với hơn 90 cửa hàng bán lẻ trên khắp nước Mỹ và Canada, công ty có trụ sở tại Springheld, Misouri đã đạt mức doanh thu 4,3 tỷ đô-la năm ngoái, gần 50 triệu đô-la một cửa hàng, khiến công ty trở thành nhà bán lẻ các sản phẩm ngoài trời lớn nhất quốc gia. Đi ngược lại với những nhà bán lẻ thông thường, các cửa hàng Bass Pro rất sung túc. Thậm chí táo bạo hơn, chuỗi cửa hàng này đã đạt được thành công trong bán lẻ bằng cách lựa chọn khách hàng mục

tiêu là những người ghét mua sắm. Khách hàng đặc thù của các cửa hàng Bass Pro là những người đàn ông ẩn dật – những người thích hoạt động ngoài trời nhưng ghét đám đông và mua sắm.

Trong vài thập kỷ qua, các cửa hàng Bass Pro đã vươn lên từ một doanh nghiệp bán hàng qua bưu điện phổ biến thành một nhà bán lẻ qua cửa hàng nổi tiếng bậc nhất ở Mỹ. Bất chấp những địa điểm thường ở xa của các cửa hàng Bass Pro, khách hàng vẫn đổ xô đến để mua đồ săn bắn, câu cá và thiết bị ngoài trời. Gần 200 triệu người đã ghé vào một cửa hàng của Bass Pro vào năm ngoái – gần như gấp đôi lượng người theo dõi trận đấu của đội NFL, NBA và MLB gộp lại. Khách hàng có thể lái trung bình hơn 50 dặm để tới một cửa hàng Bass Pro (một số người lái cả trăm dặm) và lưu lại trung bình 2 tiếng đồng hồ. Các trường học, nhà thờ và trung tâm người cao tuổi thậm chí còn đến tham quan trên chiếc xe buýt chật ních người.

Lấp đầy lỗ hổng trên thị trường

Vậy điều gì giải thích cho việc các cửa hàng mua sắm Bass Pro trèo lên top đầu? Khả năng của các cửa hàng Bass Pro trong việc tập hợp nhóm những người đi mua sắm do dự tới cửa hàng của mình là một phần trong chiến lược móc đôi khi nhìn lại quãng thời gian mới thành lập của doanh nghiệp. Trước tiên từng cửa hàng đảm bảo danh mục sản phẩm đủ rộng như dòng sông Mississippi, và đủ sâu như rãnh Mariana. Vào năm 1971, Jonny Moris – một người câu cá theo các giải đấu và là một người đàn ông thích hoạt động ngoài trời đã rơi vào tình huống bực bội vì không tìm thấy dụng cụ câu cá hợp lệ trong các cửa hàng sản phẩm thể thao. Khi vết mực trên tấm bằng cử nhân vừa khô, anh ta đã thuê một chiếc xe tải rơ móc U-haul rong ruổi xuyên nước Mỹ, làm đầy chiếc xe bằng những giải pháp câu ưu việt và mới nhất. Trở lại với Springfield, anh ta mở một cửa hàng gần quán rượu của cha mình ngay cạnh hồ Table Rock. Brass Pro đã được thành lập như vậy.

Cửa hàng Brass Pro đầu tiên nhanh chóng vượt trội so với cửa hàng bán rượu của người cha và trong vòng vài năm, tầm nhìn của Morris về những gì mà anh ta muốn ở Bass Pro đã bắt đầu định hình. Tại thời gian đó, ngành hàng bán lẻ các sản phẩm thể thao bị phân mảng với nhiều cửa hàng bán lẻ độc lập phục vụ cho nhiều hoạt động ngoài trời khác nhau. Để đáp ứng nhu cầu của khách hàng khắp đất nước, Bass Pro đã in catalog của mình vào năm 1974. Catalog của doanh nghiệp vẫn như vậy từ đó đến nay.

Cùng thời gian, công ty đã chuyển sang lấp chỗ trống của thị trường bán lẻ qua cửa hàng. Không có chuỗi quốc gia nào phục vụ những hoạt động giải trí ngoài trời, Bass Pro đã nhanh chóng phát triển câu cá, săn bắn, cắm trại, hộp nấu ăn ngoài trời, quần áo và dụng cụ ngoài trời, quà tặng mang chủ đề thiên nhiên. Trong quá trình mở rộng, các cửa hàng Bass Pro chỉ bán những thương hiệu quốc gia hàng đầu, doanh nghiệp cũng phát triển một danh mục các thương hiệu cửa hàng, bao gồm thương hiệu đầu tiên của công ty là Bass Tracker – thương hiệu đầu tiên và vẫn đang dẫn đầu thị trường dành riêng cho chèo thuyền. Bằng việc sản xuất và bán trực tiếp, các cửa hàng Bass Pro không chỉ giúp khách hàng tiết kiệm một khoản lớn mà còn có thể cạnh tranh về giá với bất cứ công ty nào.

Khi Bass Pro tăng trưởng nhanh trong suốt thập niên 1970, cú móc thứ hai trong chiến lược của công ty liên quan đến việc mở rộng phòng trưng bày về thế giới ngoài trời, liền kề ngay trụ sở chính. Từ ngày đó trở đi, các cửa hàng Bass Pro không chỉ còn là một chuỗi cửa hàng bán những vật dụng phục vụ hoạt động ngoài trời, doanh nghiệp đã trở thành một nơi thúc đẩy trải nghiệm khách hàng cho tất cả những ai tham quan. Bass Pro giờ đây đã tạo ra một công viên chủ đề cho những người yêu hoạt động ngoài trời – "thế giới Walt Disney" của các sản phẩm thể thao.

Công viên chủ đề về thiên nhiên

Hãy lấy cửa hàng Bass Pro Shops at the Pyramid ở Memphis, Tennessee làm ví dụ. Ngôi nhà trước đây của Memphis Grizzliers, một kim tự tháp bằng kính và thép cao 32 tầng với diện tích 163.000m2, giờ là cửa hàng lớn nhất của Bass Pro Shops. Cửa hàng được bao trùm bởi sự hiện diện của cuộc sống hoang dã, từ hươu sao, vịt, gà tây, gấu, mèo và chó sói ở tầng trệt đến những bức tranh vẽ tay của các họa sĩ nổi tiếng phác họa cảnh vật tự nhiên của địa phương.

Tòa nhà kim tự tháp đem thế giới hoang dã vào cuộc sống trong không gian ba chiều. Mỗi cửa hàng đều trưng bày các mẫu vật sống như trong bảo tàng – từ chó trên thảo nguyên, hươu sao, nai sừng tấm và gấu caribou cho tới gấu nâu, gấu bắc cực, bò xạ hương và dê núi – được đặt trong mô hình bảo tàng tự nhiên khiến khách hàng cảm thấy như đang trong khung cảnh ngoài trời. Mặc

dù trưng bày các mẫu vật, song cửa hàng kim tự tháp cũng có 600.000 gallon nước với các loài cá sống cùng nhiều động vật hoang dã khác, trong đó có đầm lầy cây bách rộng 84.000 gallon của loài cá sấu (ăn thịt sống mỗi thứ Bảy), được vây xung quanh bởi rặng cây cao 30m và lồng nuôi vịt sống với môi trường sống đa dạng cho năm loài vịt khác nhau.

Không gian trưng bày cuộc sống hoang chân thật đã tạo nên khung nền cho một trong cuộc phiêu lưu bán lẻ năng động và quyến rũ nhất trên thế giới. Khách tham quan có thể đi thang máy bằng kính để quan sát bên ngoài, vừa đi vừa thở trên những sàn nhà bằng kính quan sát trên đỉnh của kim tự tháp. Từ đây họ có thể quan sát cảnh quan bên ngoài cũng như bên trong cửa hàng. Và có rất nhiều thứ để nhìn từ bên trong như bảo tàng săn bắn, sân tập bắn cung, trung tâm Bereta Fine Gun, trung tâm Ducks Unlimited Waterflowing Heritage Center và 103 nhà nghỉ làm bằng cây bách lớn.

Vì khách tham quan thường dành cả ngày tại Bass Pro Shops nên cửa hàng đã cung cấp nhà hàng đầy đủ dịch vụ tại địa điểm, bao gồm Uncle Buck's Fishbowl & Grill, một trong sáu chuỗi khách sạn thuộc sở hữu của công ty. Uncle Buck's cung cấp trải nghiệm ăn tối theo chủ đề tự tạo với động vật nước mặn ở trong và xung quanh nhà hàng, bên cạnh đó là tầm nhìn toàn diện của các loài cá nhiệt đới và kỳ lạ. Trước và sau bữa ăn, người dùng có thể khơi dậy vị giác hoặc giảm calo bằng hoạt động chèo thuyền trên biển Fishbow 13 làn qua hàm cá mập.

Quy mô nhỏ nhưng trải nghiệm lớn

Chuỗi cửa hàng Bass Pro kim tự tháp lớn hơn rất nhiều và tuyệt diệu hơn các chuỗi cửa hàng khác. Nhưng mỗi cửa hàng thế giới ngoài trời đều được thiết kế cho người mua sắm thấy trải nghiệm quyến rũ. Hầu hết các cửa hàng chỉ dưới 60.000m2 – cỡ khoảng một đại trung tâm của Walmart với chỉ một nhà hàng và không có khách sạn nào. Nhưng phần còn lại trong công thức của chuỗi cửa hàng Bass Pro Shops được trang hoàng đầy tráng lệ khắp các chi nhánh ở Bắc Mỹ. Một người mẹ đã tổng kết lại trải nghiệm ở chuỗi cửa hàng Bass Pro như sau:

> Gia đình chúng tôi có hai bé 5 tuổi gần đây đã tham quan nơi này. Các bé rất thích thú với chuyến đi tới chuỗi cửa hàng Bass Pro Shops! Đây là cửa hàng bán lẻ kiêm bảo tàng cuộc sống hoang dã. Có rất nhiều thứ để xem đối với bất cứ người yêu thể thao ngoài trời nào. Bọn trẻ rất thích những con cá và vịt sống cũng như nhiều hình tượng trưng cho các loài động vật. Ở đó có thuyền để bọn chúng ngồi lên và cây để chúng trốn vào. Cửa hàng còn có cả nhà hàng. Họ chào bán rất nhiều hàng hóa phù hợp với mọi mức ngân sách, nhưng bạn không phải trả tiền cho việc tham quan này. Tôi khuyến nghị mọi người đến đây.

Với thiết kế bán lẻ dựa trên mô hình và giải trí trong mỗi cửa hàng, chuỗi cửa hàng Bass Pro Shops không chỉ là nơi trú ẩn cho những người đàn ông thích dã ngoại mà còn là nơi để mọi người thưởng ngoạn. Một khách tham quan cửa hàng gần đây nói: "Trước hết, tôi không phải một người thích dã ngoại nên Bass Pro Shops không phải cửa hàng dành cho tôi. Nhưng tôi vẫn yêu cửa hàng này. Tôi cảm thấy thích thú như đang ở trong một viện bảo tàng hay một thủy cung vậy."

Có rất nhiều lý do để tham quan chuỗi cửa hàng Bass Pro Shops, với rất nhiều sự kiện đặc biệt như Trại hè cho gia đình, Sự kiện cưỡi bò chuyên nghiệp, Câu cá mùa thu và Phong cách Halloween của Bass Pro. Mỗi sự kiện đều được tổ chức với không gian trưng bày cùng hoạt động như hội thảo về câu cá và săn bắn dành cho các chuyên gia quốc gia và địa phương. Nhưng không có sự kiện nào của chuỗi cửa hàng Bass Pro Shops so sánh được với Santa's Wonderland, chương trình ngoại truyện 6 tuần đã chuyển đổi từng cửa hàng của chuỗi Bass Pro thành những làng giáng sinh có thật được trang hoàng bởi các cabin mộc mạc, mô hình đoàn tàu chuyển động, nhân vật giáng sinh sống động, những chú gấu caribou biết tương tác, các yêu tinh sống trong đồi tuyết và những cây giáng sinh lấp lánh. Bọn trẻ có thể dừng chơi ở khu vực chơi và chạm tay vào đoàn tàu cũ kỹ, xe tải RC cùng những khẩu súng laze và bong bóng. Các gia đình có thể dành thời gian ở rất nhiều bàn hoạt động khác nhau để trang trí, làm đồ thủ công rồi mang về nhà. Họ có thể thưởng thức một trong những điều tốt đẹp mùa giáng sinh. Và tất nhiên, Santa's Wonderland sẽ không hoàn thiện nếu thiếu sự có mặt của yêu tinh già, điểm chính trong sự kiện là một tấm hình chụp miễn phí trong một trường quay chất lượng.

Bass Pro Shops không phải công ty duy nhất sử dụng cách trưng bày của mình để marketing cho các hoạt động dã ngoại tuyệt vời. Cabela có trụ sở tại Nebraska bắt đầu hoạt động của mình chỉ ngay trước chuỗi cửa hàng của Bass Pro Shops. Cabela có rất nhiều cửa hàng với doanh thu cao. Trải nghiệm bán lẻ của Cabela cũng gần giống như các cửa hàng Bass Pro, xuống thủy cung, mô hình biểu diễn động vật và bảo tàng săn bắn.

Tuy nhiên, hai chuỗi có ít nhất một điểm khác biệt lớn: Trong khi chuỗi Bass Pro Shops đang phát triển mạnh, Cabela những năm gần đây lại liên tục suy giảm doanh thu và thua lỗ. Là nạn nhân của những cuộc cạnh tranh trực tuyến, Cabela gần đây được Forbes xếp hạng là chuỗi bán lẻ gặp vấn đề lớn thứ hai toàn quốc, đứng ngay sau Radio Shack giờ đang ngừng hoạt động. Với mong muốn thoát khỏi nguy cơ phá sản, một lựa chọn tuyệt vời tại thời điểm này dành cho công ty là bán lại cho chuỗi cửa hàng Bass Pro Shops. Điều đó là đúng. Nhà bán lẻ ngoài trời lớn thứ hai hiện đang thụ hưởng từ lời mời chào của nhà bán lẻ lớn thứ nhất. Và nếu điều này diễn ra, chuỗi cửa hàng Bass Pro Shops sẽ không chỉ gấp đôi về quy mô (hai chuỗi hiếm có cửa hàng trong cùng một thị trường), nó còn đạt được lợi thế về mặt quy mô bao gồm tiết kiệm chi phí và lợi thế lớn hơn với nhà sản xuất.

Nhưng kể cả khi không thu mua được Cabela, chuỗi cửa hàng Bass Pro Shops vẫn sẽ tiếp tục những gì nó đang tiếp tục trong suốt thập kỷ này: làm khách hàng ngạc nhiên bởi những trải nghiệm bán lẻ vượt trội với các công viên chủ đề tự nhiên. Moris nói về các cửa hàng của chuỗi bán lẻ Bass Pro Shops: "Mọi người dành thời gian ở đó. Họ không thể đợi để xem điều gì sẽ diễn ra trên lối đi tiếp theo. Đó là một trải nghiệm. Đó là việc tạo ra ký ức. Đó là việc đi cùng với bạn bè và gia đình. Đó là niềm vui thích."

Câu hỏi thảo luận

13-18 Xác định chiến lược lựa chọn thị trường mục tiêu của Bass Pro Shops. Chuỗi của hàng này có cung ứng một trải nghiệm khác biệt thật sự?

13-19 Mô tả con đường đưa Bass Pro Shops trở thành nhà bán lẻ đồ dã ngoại hàng đầu quốc gia dựa trên hoạt động marketing hỗn hợp bán lẻ.

13-20 Xét về các loại bán lẻ, bạn sẽ phận loại các cửa hàng Bass Pro Shops như thế nào?

13-21 Tại sao các cửa hàng Bass Pro Shops thành công trong khi Cabela đang lúng túng?

13-22 Việc Bass Pro Shops thâu tóm Cabela có phải là một ý tưởng tốt? Giải thích.

Nguồn: Sean McCoy, "Mega-Outdoor? Bass Pro, Cabela's merger may be on horizon," *Gear Junkie*, ngày 31/5/2016, http://gearjunkie.com/bass-pro-shops-cabelas-acquisition; Liyan Chen, "Next Radioshack? Here are the most troubled Retails Stores," *Forbes*, ngày 10/2/2015, www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/02/10/next-radioshack-here-are-the-most-troubled-retail-stocks/#7d35e34dbc44; "Cabela's May have a new suitor," *Fortune*, ngày 20/4/2016, www.fortune.com/2016/04/20/cabelas-suitor-goldman-sách/; Lee Tollliver, "Money hasn't changed Humble Bass Pro Founder," *The Virginian-Pilot*, ngày 16/1/2011, www.pilotonline.com/sports/outdoors/money-hasn-t-changed-humble-bas-pro-founder/article_939a1378-026d-517b-9875-dd01ddc69b8e.html; 4&storeId=10151&catalogId=10051&langId=-1&tab=3, www.tripadvisor.com và www.basspro.com, truy cập tháng 9/2016.

14 GẮN KẾT VỚI NGƯỜI TIÊU DÙNG VÀ TRUYỀN THÔNG GIÁ TRỊ KHÁCH HÀNG

Chiến lược truyền thông marketing tích hợp

TỔNG QUAN

Trong chương này và 3 chương tiếp theo, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu công cụ cuối cùng trong các công cụ marketing hỗn hợp – xúc tiến (quảng bá). Chỉ tạo ra giá trị cho khách hàng thôi chưa đủ, các doanh nghiệp còn phải truyền tải giá trị đó một cách rõ ràng và thuyết phục. Xúc tiến không phải là một công cụ đơn lẻ mà chính xác hơn, nó là sự kết hợp của một số công cụ. Theo khái niệm *truyền thông marketing tích hợp*, lý tưởng nhất, một doanh nghiệp cần phối hợp các công cụ xúc tiến này một cách cẩn trọng để gắn kết với người tiêu dùng và xây dựng một thông điệp rõ ràng, nhất quán, hấp dẫn về tổ chức cũng như sản phẩm của mình.

Chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc giới thiệu các công cụ xúc tiến hỗn hợp khác nhau. Tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét môi trường truyền thông thay đổi nhanh chóng – đặc biệt khi có thêm các phương tiện kỹ thuật số, di động và truyền thông xã hội – và nhu cầu về truyền thông marketing tích hợp. Cuối cùng, chúng ta sẽ thảo luận về các bước trong quá trình phát triển truyền thông marketing và quá trình lập ngân sách xúc tiến. Trong 3 chương tiếp theo, chúng ta sẽ đi sâu phân tích các công cụ truyền thông marketing cụ thể: quảng cáo và quan hệ công chúng (Chương 15); bán hàng cá nhân và xúc tiến bán hàng (Chương 16); marketing trực tiếp, trực tuyến, qua di động và truyền thông xã hội (Chương 17).

Hãy bắt đầu xem xét một chiến dịch truyền thông marketing tích hợp hiệu quả. Trong ngành đồ ăn nhẹ và bánh kẹo cạnh tranh khốc liệt, nơi các thương hiệu nổi tiếng chiến đấu để sinh tồn, chiến dịch lâu bền và truyền cảm hứng "Bạn không phải chính mình khi đói bụng" (You're not you when you're hungry) của Snickers đã đem lại cho thương hiệu đình đám này một diện mạo mới. Dù bạn nhìn thấy thông điệp này ở bất kỳ đâu – trên tivi, màn hình điện thoại di động, trong bài đăng của bạn bè hay thậm chí trên vỏ thanh kẹo Snickers – chiến dịch sáng tạo này đã định vị hình ảnh "Snickers làm bạn thỏa mãn" cũng như "Bạn không phải chính mình khi đói bụng" một cách rõ ràng, liên tục theo cách đầy ấn tượng và đáng nhớ trong tâm trí khách hàng. Nó cũng giúp Snickers trở thành thương hiệu đồ ăn nhẹ hàng đầu thế giới.

SNICKERS: "BẠN KHÔNG PHẢI CHÍNH MÌNH KHI ĐÓI BỤNG"

Mọi thứ bắt đầu với một quảng cáo mang màu sắc hiện đại của Snickers tại giải bóng bầu dục Super Bowl năm 2010. Trong quảng cáo, tại trận bóng đá diễn ra ngẫu nhiên giữa những đứa trẻ cùng khu phố, "cô gái vàng nước Mỹ" Betty White ở tuổi 80 xuất hiện với tư cách một cầu thủ và "chơi như Betty White" – vô cùng tệ hại. Tuy nhiên, sau khi cắn một miếng Snickers, bà đã biến thành anh chàng cầu thủ trẻ, năng nổ, chơi đầy nhiệt huyết như bản thân thường ngày. Quảng cáo kết thúc với thông điệp quen thuộc: "Bạn không phải chính mình khi đói bụng" đi kèm với khẩu hiệu: "Snickers làm bạn thỏa mãn."

Quảng cáo Betty White đã tạo ra tiếng vang lớn, tiếp thêm năng lượng cho thương hiệu kẹo thanh Snickers đang trì trệ vào thời điểm đó. Theo khảo sát của hãng Nielsen, đó là "quảng cáo được yêu thích nhất" của giải Super Bowl trong năm, nó cũng đạt số điểm cao nhất trên bảng xếp hạng Ad Meter của tờ *USA Today*. Quảng cáo này đã lan truyền nhanh chóng, thu hút hàng chục triệu lượt xem trực tuyến và được ví như thỏi nam châm hút sự chú ý vô tận của truyền thông. Thông điệp "Bạn không phải chính mình khi đói bụng" tiếp tục trở thành nền tảng cho một chiến dịch truyền thông marketing tích hợp cực kỳ thành công trong thời gian dài sau đó, giúp đưa Snickers lên vị trí hàng đầu trên thị trường bánh kẹo toàn cầu.

Mỗi chiến dịch truyền thông marketing tuyệt vời đều khởi đầu bằng một thông điệp thương hiệu độc đáo, điều khiến thương hiệu trở nên nổi bật và khác biệt. Trong nhiều thập kỷ, Mars đã định vị Snickers với thuộc tính thương hiệu vượt trội: Snickers làm thỏa mãn khách hàng. Snickers kết hợp các thành phần như sô-cô-la, nougat và ca-ra-men cùng với nguồn protein từ đậu phộng, tốt cho sức khỏe hơn so với phần lớn những loại kẹo thanh khác. Khẩu hiệu "Snickers làm bạn thỏa mãn" nhấn mạnh vào đặc điểm tạo cảm giác no bụng cho khách hàng. Trước chiến dịch hiện tại, Snickers từng quảng cáo thanh kẹo này như một bữa ăn thay thế cho các vận động viên nam trẻ tuổi. Một ví dụ khác là trên một quảng cáo giấy truyền thống, Snickers thể hiện hình ảnh một người mẹ cho phép con trai đi tập đá bóng với thanh kẹo Snickers.

Chiến dịch truyền thông marketing tích hợp "Bạn không phải chính mình khi đói bụng" bền bỉ của Snickers đã thúc đẩy định vị thương hiệu "Snickers làm bạn thỏa mãn" một cách rõ ràng, liên tục theo cách đầy ấn tượng và đáng nhớ trong tâm trí khách hàng. Nó cũng giúp Snickers trở thành thương hiệu đồ ăn nhẹ hàng đầu thế giới.

Tuy nhiên, đến đầu thập niên 2000, Snickers đã đi vào lối mòn. Định vị thương hiệu của nó trở nên cũ kỹ, doanh số và thị phần dần bị san phẳng. Thương hiệu này cần một ý tưởng sáng tạo mới – một ý tưởng sẽ làm trẻ hóa Snickers và tăng sức hấp dẫn trên thị trường. Thay vì từ bỏ định vị thương hiệu đã có, Mars mở rộng nó với phong cách "Bạn không phải chính mình khi đói bụng" hoàn toàn mới. Vì vậy, trong khi "Snickers làm bạn thỏa mãn" tiếp tục duy trì chức năng định vị thương hiệu gốc, "Bạn không phải chính mình" là "ý tưởng lớn" sáng tạo sẽ nâng cấp hình ảnh theo cách thông minh và hấp dẫn hơn với người tiêu dùng.

"Bạn không phải chính mình khi đói bụng" đánh đúng vào cảm xúc mạnh mẽ và phổ biến của

khách hàng – cơn đói. Nó đã tiếp cận được một thị trường rộng lớn. Hầu như mọi người đều hiểu cơn đói bụng sẽ thay đổi con người bạn như thế nào. Định vị thương hiệu này tác động tới cả đàn ông và phụ nữ; thế hệ già lẫn trẻ; nhân viên văn phòng, công nhân hay học sinh, sinh viên. Có thể nói, nó tác động trên phạm vi văn hóa toàn cầu. Cuối cùng, chính chủ đề "Bạn không phải chính mình" đã cho phép Snickers phát triển nguồn cảm hứng vô tận, tạo ra các quảng cáo giải trí và sáng tạo trên mọi nền tảng truyền thông khác nhau.



Câu thần chú "Bạn không phải chính mình khi đói bụng" của Snickers đánh đúng vào cảm xúc mạnh mẽ và phổ biến của khách hàng – cơn đói. Mọi người đều hiểu cơn đói bụng sẽ thay đổi con người bạn như thế nào.
Judy Unger/Alamy Stock Photo

Từ quảng cáo Betty White đầu tiên trong mùa giải Super Bowl, chiến dịch "Bạn không phải chính mình" đã phát hành một loạt quảng cáo sáng tạo tại hơn 80 quốc gia. Một quảng cáo truyền hình đáng nhớ khác của Snickers có sự góp mặt của Robin Williams với tư cách một huấn luyện viên bóng đá hướng dẫn đội bóng "hạ gục đối thủ bằng sự tử tế" qua hành động pha trà và thổi bóng bay hình thú. Sau đó, Snickers tiếp tục phát sóng quảng cáo *Brady Bunch* tại giải đấu Super Bowl XLIX. Với quảng cáo này, "kẻ du côn" Daniel Trejo vào vai Marcia cáu kỉnh và Steve Buscemi "khôn lỏi" vào vai Jan luôn bất mãn. Nhờ vậy, quảng cáo này đã xếp hạng cao thứ ba trong số các quảng cáo tại giải Super Bowl năm đó về số lần hiển thị. Không những vậy, nó còn tiếp tục giành giải thưởng Super Clio đầu tiên (một giải thưởng uy tín trong ngành quảng cáo). Trong thời gian Super Bowl 50 diễn ra, một quảng cáo khác của Snickers đã bắt chước hình ảnh kinh điển của nàng Marilyn Monroe trong bộ váy trắng đứng trên tấm lưới thông khí của ga tàu điện ngầm. Trong quảng cáo này, luồng gió từ tàu điện ngầm đang chạy đã hé lộ đôi chân cơ bắp và một phần chiếc quần lót trắng của Willem Dafoe cùng gương mặt cáu kỉnh. Quảng cáo này đã thu hút hơn 11 triệu lượt xem, chỉ tính riêng trên kênh YouTube của Snickers.

Chiến dịch "Bạn không phải chính mình" cũng đạt hiệu quả với quảng cáo in. Một trang quảng cáo thể hiện hình ảnh ba vận động viên chạy nước rút đang chờ tại vạch xuất phát trên đường đua, một trong số họ xuất hiện với tư thế sai hướng. Một quảng cáo khác có hình ảnh bốn cầu thủ bóng đá đang vào vị trí để chặn một cú đá phạt, tất cả đều khum hai tay để bảo vệ những bộ phận cơ thể quan trọng, đồng thời bảo vệ một đồng đội không có gì che chắn – người phải đưa hai tay lên đầu và kéo áo che mặt. Một quảng cáo khác không sử dụng hình ảnh con người cũng đã ghi điểm mạnh mẽ, đó là hình ảnh mang vai trò đảo ngược của một chú ngựa vằn đang truy đuổi ráo riết một con sư tử. Mỗi hình ảnh đơn giản này đều kèm theo hình ảnh mặt cắt ngang của thanh kẹo Snickers và khẩu hiệu "Bạn không phải chính mình khi đói bụng. Snickers làm bạn thỏa mãn."

Ngoài quảng cáo trên truyền hình và quảng cáo in, chiến dịch "Bạn không phải chính mình" được đồng bộ hóa trên hàng loạt phương tiện kỹ thuật số, thiết bị di động, vị trí hiển thị quảng cáo và các phương tiện khác, thậm chí ngay cả trên bao bì.

Giấy gói thanh kẹo "Hunger Bar" hiện nay truyền tải trực tiếp thông điệp của chiến dịch với phần nhãn in mô tả các tâm trạng như: Kỳ quặc (Cranky), Láu cá (Loopy), Ngơ ngác (Spacey), Rên rỉ (Whiny), Cộc cằn (Snippy), Keo kiệt (Curmudgeon), Dở hơi (Goofball), Thích gây chú ý (Drama Mama). Snickers thúc giục khách hàng kêu gọi những người bạn đi ngược trào lưu tham gia với một thanh kẹo Snickers có dán nhãn thích hợp. Mars thậm chí còn tạo ra một video dài 2 phút, mô phỏng chương trình thực tế quy mô nhỏ đầy thông minh, làm nổi bật hình ảnh người điều hành đường dây nóng của Snickers điều phối nhân viên đưa thư sử dụng xe đạp đi giao những gói hàng Snickers tới các ứng viên xứng đáng.

Những yếu tố kỹ thuật số trong chiến dịch "Bạn không phải chính mình khi đói bụng" của Snickers được thiết kế nhằm thu hút khách hàng tương tác và khuyến khích nội dung do chính khách hàng tạo ra. Ví dụ, cuộc thi "Chụp ảnh tự sướng với thanh kẹo Snickers" gần đây đã lôi kéo hơn 11 triệu người theo dõi trên Facebook chia sẻ bức ảnh có chủ đề "Bạn là ai khi đói" – người chiến thắng sẽ nhận được 100.000 đô-la cùng một thanh kẹo Snickers được thiết kế theo ý muốn. Bên cạnh đó, chiến dịch "Bạn không phải là YouTube" với sự tham gia của 13 YouTuber có ảnh hưởng cùng 7 triệu người đăng ký theo dõi họ đã minh họa khoảnh khắc "Bạn không phải chính mình." Snickers cũng đã tổ chức một cuộc thi trên YouTube để mời người hâm mộ gửi ảnh, video hoặc hình ảnh meme* và chia sẻ chúng trên mạng xã hội cùng hashtag #EatASnickers (Ăn một thanh Snickers).

*. Meme: Hình ảnh, video hoặc một câu nói có tính phổ biến, được nhiều người sử dụng và truyền tải, gửi cho những người khác trên internet, mạng xã hội để thể hiện một ý tưởng, biểu cảm hoặc cảm nghĩ của bản thân, thường mang tính hài hước. (BTV)

Trong một chiến dịch kỹ thuật số khác tại Anh, những người nổi tiếng tại đất nước này đã đăng tải bốn dòng tweet "không giống mình" – ví dụ, cầu thủ bóng đá chuyên nghiệp Rio Ferdinand đăng dòng tweet "Thực sự hứng thú với việc đan lát!!!" hoặc người mẫu lừng danh Katie Price viết: "Việc nới lỏng số lượng có thể làm lũng đoạn tính thanh khoản của thị trường trái phiếu chính phủ." Sau đó là tweet thứ năm có nội dung quảng bá thanh kẹo Snickers và trích dẫn câu slogan của chiến dịch #yourenotyouwhenyourehungry (bạn không phải chính mình khi đói bụng). Những cố gắng về mặt kỹ thuật số này đã giúp gắn kết và thỏa mãn đám đông hâm mộ am hiểu về kỹ thuật số một cách hiệu quả, đồng thời củng cố thêm định vị thương hiệu cho câu thần chú của Snickers.

Dù rất đa dạng, nhưng ở nền tảng nào – in ấn hay bao bì, tivi, máy tính xách tay hay màn hình thiết bị di động hoặc bất cứ nền tảng nào khác – chiến dịch của Snickers cũng không chỉ dừng lại ở một tập hợp các nội dung quảng cáo thông minh. Điều khiến cho chiến dịch trở nên bùng nổ là tất cả các phần của nó đều được tích hợp một cách cẩn trọng dưới định vị thương hiệu "Snickers làm bạn thỏa mãn" và "Bạn không phải chính mình khi đói bụng". Thông điệp này đã đánh đúng vào cảm xúc cốt lõi của con người – chúng ta thường hơi khó chịu khi phải nhịn đói trong một thời gian dài – theo cách đầy hấp dẫn và đáng nhớ. Dù bạn ở đâu hay nhận được thông tin này như thế nào, chiến dịch của Snickers cũng truyền tải thông điệp thương hiệu rõ ràng và nhất quán.

Do đó, sau hơn 6 năm, chiến dịch "Bạn không phải chính mình" nổi tiếng của Snickers vẫn duy trì được hiệu ứng tích cực. Trước chiến dịch này, Snickers đang đánh mất thị phần trên thị trường. Tuy nhiên, không lâu sau khi quảng cáo Betty White được trình chiếu tại giải bóng bầu dục Super Bowl, Snickers đã

KHÁI QUÁT MỤC TIÊU

Mục tiêu 14-1	Xác định 5 công cụ của hỗn hợp xúc tiến để truyền tải giá trị khách hàng. **Hỗn hợp xúc tiến**
Mục tiêu 14-2	Thảo luận về bối cảnh truyền thông đang thay đổi và nhu cầu đối với truyền thông marketing tích hợp. **Truyền thông marketing tích hợp**
Mục tiêu 14-3	Phác thảo quy trình truyền thông và các bước phát triển chương trình truyền thông marketing hiệu quả. **Các bước phát triển truyền thông marketing hiệu quả**
Mục tiêu 14-4	Giải thích các phương pháp lập ngân sách xúc tiến và những yếu tốt ảnh hưởng đến thiết kế của hỗn hợp xúc tiến. **Thiết lập tổng ngân sách xúc tiến và hỗn hợp xúc tiến**

vượt qua người anh em M&M cùng công ty để trở thành thương hiệu kẹo bán chạy nhất hành tinh và tiếp tục giữ vững vị trí này cho đến nay. Với các dòng sản phẩm mới ra mắt gồm Snickers hạnh nhân (Snickers Almond), Snickers bơ đậu phộng (Snickers Butter Squared), Kẹo Snickers (Snickers Bites) và Snickers nhân kem (Snickers Ice Cream bar), thương hiệu trị giá 3,5 tỷ đô-la hiện đóng góp hơn 10% tổng doanh thu hàng năm của tập đoàn Mars khổng lồ. Nhờ sự thành công của chiến dịch truyền thông marketing tích hợp "Bạn không phải chính mình khi đói bụng", thương hiệu lâu năm này đã khẳng định chắc chắn hơn bao giờ hết với chính công ty và khách hàng của mình: "Snickers làm bạn thỏa mãn."[1]

XÂY DỰNG QUAN HỆ TỐT VỚI KHÁCH HÀNG không chỉ dừng lại ở việc phát triển một sản phẩm tốt, bán với mức giá hấp dẫn và đưa nó đến với khách hàng mục tiêu, các doanh nghiệp còn phải *gắn kết* với khách hàng và *truyền thông* giá trị của mình tới họ; và việc truyền thông này không nên được làm một cách qua loa đại khái. Toàn bộ việc truyền thông phải được lên kế hoạch và kết hợp hài hòa trong các chương trình tích hợp một cách thận trọng. Cũng như khi xây dựng và duy trì bất kỳ dạng quan hệ nào, giao tiếp tốt là yếu tố sống còn để một doanh nghiệp gắn kết với khách hàng và xây dựng các mối quan hệ khách hàng có khả năng sinh lợi.

Hỗn hợp xúc tiến (hỗn hợp truyền thông marketing)

Sự kết hợp cụ thể của các công cụ xúc tiến mà doanh nghiệp sử dụng để truyền tải giá trị khách hàng một cách thuyết phục và xây dựng quan hệ khách hàng.

Lời tác giả: Hỗn hợp xúc tiến là túi công cụ để người làm marketing giao tiếp với khách hàng và các bên liên quan khác. Để truyền tải một thông điệp rõ ràng, hấp dẫn, mỗi công cụ phải được điều phối cẩn thận theo khái niệm truyền thông marketing tích hợp.

HỖN HỢP XÚC TIẾN

Toàn bộ **hỗn hợp xúc tiến** của một doanh nghiệp – còn được gọi là **hỗn hợp truyền thông marketing** – là sự pha trộn đặc thù của quảng cáo, quan hệ công chúng, bán hàng cá nhân, xúc tiến bán hàng và các công cụ marketing trực tiếp mà doanh nghiệp sử dụng để gắn kết với khách hàng, truyền tải giá trị khách hàng một cách thuyết phục và xây

dựng mối quan hệ với khách hàng. Năm công cụ xúc tiến chính được định nghĩa như sau:[2]

- **Quảng cáo:** Bất cứ hình thức giới thiệu và quảng bá phi cá nhân phải trả phí cho các ý tưởng, sản phẩm hoặc dịch vụ được thực hiện bởi một nhà tài trợ xác định.
- **Xúc tiến bán hàng:** Những ưu đãi ngắn hạn nhằm khuyến khích mua hay bán một sản phẩm hoặc dịch vụ.
- **Bán hàng cá nhân:** Lực lượng bán hàng của doanh nghiệp tiếp xúc trực tiếp với khách hàng để gắn kết, bán hàng và xây dựng quan hệ khách hàng.
- **Quan hệ công chúng (PR):** Xây dựng mối quan hệ tốt đối với các cộng đồng công chúng khác nhau của doanh nghiệp bằng cách tạo sự hiểu biết thiện chí trong cộng đồng, tạo dựng hình ảnh tích cực cho doanh nghiệp, xử lý và dẫn dắt các tin đồn, câu chuyện hay sự kiện bất lợi.
- **Marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số:** Tương tác trực tiếp với cá nhân từng khách hàng và cộng đồng khách hàng mục tiêu được xác định một cách cẩn thận để nhận phản hồi ngay lập tức cũng như xây dựng mối quan hệ khách hàng lâu dài.

Mỗi loại công cụ nói trên lại bao gồm nhiều công cụ xúc tiến chuyên biệt được sử dụng để giao tiếp với khách hàng. Ví dụ, *quảng cáo* bao gồm các hình thức như truyền hình, in ấn, trực tuyến, thiết bị di động, ngoài trời và nhiều hình thức khác. *Xúc tiến bán hàng* bao gồm chiết khấu, phiếu giảm giá, các buổi trưng bày, buổi thử nghiệm chứng minh đặc tính sản phẩm, sự kiện. *Bán hàng cá nhân* bao gồm giới thiệu về sản phẩm, triển lãm thương mại và chương trình ưu đãi. *Quan hệ công chúng* bao gồm thông cáo báo chí, hoạt động tài trợ, sự kiện, trang web. Còn *marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số* bao gồm thư gửi trực tiếp, email, catalog, marketing trực tuyến, qua di động, phương tiện truyền thông xã hội và nhiều hình thức khác.

Quảng cáo
Bất cứ hình thức giới thiệu hoặc quảng bá phi cá nhân phải trả phí cho các ý tưởng, sản phẩm hoặc dịch vụ được thực hiện bởi một nhà tài trợ xác định.

Xúc tiến bán hàng
Những ưu đãi ngắn hạn nhằm khuyến khích việc mua hay bán một sản phẩm hoặc dịch vụ.

Bán hàng cá nhân
Việc thuyết trình mang tính cá nhân được thực hiện bởi lực lượng bán hàng của doanh nghiệp, với mục đích tạo gắn kết, bán hàng và xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

Quan hệ công chúng (PR)
Xây dựng mối quan hệ tốt với các cộng đồng công chúng khác nhau của doanh nghiệp bằng cách tạo sự hiểu biết thiện chí trong cộng đồng, tạo dựng hình ảnh tích cực cho doanh nghiệp, xử lý và dẫn dắt các tin đồn, câu chuyện hay sự kiện bất lợi.

Marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số
Tương tác trực tiếp với cá nhân từng khách hàng và cộng đồng khách hàng mục tiêu được xác định một cách cẩn thận để nhận phản hồi ngay lập tức cũng như xây dựng mối quan hệ khách hàng lâu dài.

Đồng thời, truyền thông marketing vượt ra khỏi các công cụ xúc tiến bán cụ thể nói trên. Từ thiết kế sản phẩm, mức giá, hình dạng và màu sắc bao bì cho đến cửa hàng bày bán – *tất cả* đều truyền tải một thông điệp đến người mua. Vì vậy, mặc dù hỗn hợp xúc tiến là hoạt động truyền thông chính của doanh nghiệp, nhưng toàn bộ hỗn hợp marketing – xúc tiến và sản phẩm, giá cả và phân phối – phải được phối hợp với nhau để tạo ra tác động mạnh mẽ nhất.

TRUYỀN THÔNG MARKETING TÍCH HỢP

Lời tác giả: Truyền thông marketing tích hợp là một chủ đề thực sự nóng hiện nay. Không có lĩnh vực marketing nào thay đổi nhanh chóng và sâu sắc như vậy. Nguyên nhân chính là do sự gia tăng mạnh mẽ trong việc tương tác với khách hàng thông qua phương tiện kỹ thuật số – marketing trực tuyến, qua di động và truyền thông xã hội.

Sau nhiều thập niên, những người làm marketing đã hoàn thiện nghệ thuật marketing đại chúng: bán những sản phẩm được tiêu chuẩn hóa mức độ cao đến khách hàng đại chúng. Trong quá trình này, họ đã phát triển các kỹ thuật truyền thông đại chúng hiệu quả để hỗ trợ cho chiến lược của mình. Các doanh nghiệp lớn ngày nay thường đầu tư hàng triệu, thậm chí hàng tỷ đô-la cho truyền hình, tạp chí hoặc các phương tiện truyền thông đại chúng khác, tiếp cận hàng chục triệu khách hàng chỉ bằng một quảng cáo duy nhất. Tuy nhiên, các nhà quản lý marketing cũng phải đối mặt với một số thực tế mới. Có lẽ không lĩnh vực marketing nào lại chuyển biến nhanh chóng và rõ nét như truyền thông marketing, khiến những người làm việc trong ngành vừa phấn khích vừa lo lắng.

Mô hình truyền thông marketing mới

Một số yếu tố chính đang thay đổi bộ mặt của truyền thông marketing ngày nay. Trước hết, *người tiêu dùng* đang thay đổi. Trong thời đại kỹ thuật số không dây, mọi người nắm bắt thông tin tốt hơn và có quyền năng giao tiếp mạnh mẽ hơn. Thay vì dựa trên những thông tin do người làm marketing cung cấp, họ có thể sử dụng internet, truyền thông xã hội và nhiều công nghệ khác để tự tìm hiểu. Họ cũng có thể kết nối dễ dàng hơn với những người tiêu dùng khác để trao đổi thông tin liên quan đến thương hiệu, thậm chí tạo ra các thông điệp và trải nghiệm của riêng mình.

Thứ hai, các *chiến lược marketing* đang thay đổi. Khi thị trường đại chúng đã bị phân khúc, những người làm marketing đang dần dịch chuyển khỏi marketing đại chúng. Càng ngày, họ càng phát triển nhiều chương trình marketing tập trung cao hơn, được thiết kế để gắn kết và xây dựng mối quan hệ gần gũi hơn với khách hàng trong những thị trường hẹp hơn.

Cuối cùng, những tiến bộ vượt bậc trong *công nghệ kỹ thuật số* đang tạo ra những thay đổi đáng kể trong cách thức giao tiếp giữa doanh nghiệp với khách hàng. Thời đại kỹ thuật số đã tạo ra một loạt công cụ thông tin liên lạc mới – từ điện thoại thông minh, máy tính bảng đến hệ thống truyền hình vệ tinh, truyền hình cáp, cho đến nhiều công cụ trực tuyến (trang web thương hiệu, email, cộng đồng mạng xã hội và trực tuyến, trang web trên thiết bị di động cùng rất nhiều công cụ khác). Cũng như marketing đại chúng từng có thời hình thành nên một thế hệ phương tiện truyền thông đại chúng mới, truyền thông xã hội và kỹ thuật số mới cũng cho ra đời một mô hình truyền thông marketing mới tập trung và gắn kết với khách hàng hơn.

Mặc dù truyền hình, tạp chí, báo giấy và các phương tiện thông tin đại chúng khác vẫn rất quan trọng, nhưng quyền lực thống trị của chúng đang giảm dần. Các nhà quảng cáo đang sử dụng nhiều phương tiện truyền thông mới chuyên biệt với khả năng tập trung vào mục tiêu cao hơn để tiếp cận các cộng đồng khách hàng nhỏ hơn với thông điệp mang tính cá nhân nhiều hơn, tương tác tốt hơn. Các phương tiện truyền thông mới trải rộng từ những kênh truyền hình cáp chuyên biệt và video dành riêng cho internet đến quảng cáo trực tuyến, email và tin nhắn, blog, catalog trên thiết bị di động, phiếu giảm giá cùng hàng loạt phương tiện truyền thông xã hội. Những phương tiện truyền thông này đã gây ra cơn bão trong marketing.

Một số chuyên gia trong ngành quảng cáo thậm chí dự đoán rằng mô hình phương tiện truyền thông đại chúng cũ sẽ sớm lỗi thời. Chi phí truyền thông đại chúng đang tăng lên, khán giả thì thu hẹp lại, quảng cáo tăng và người xem hoàn toàn có khả năng nắm bắt thông điệp thông qua công nghệ thông tin, chẳng hạn như video truyền phát trực tiếp hoặc đầu ghi hình DVR cho phép họ bỏ qua các quảng cáo truyền hình hay xen ngang một cách khó chịu. Kết quả là, những người làm marketing đang dịch chuyển ngân sách khỏi các phương tiện truyền thông cũ sang phương tiện truyền thông trực tuyến, mạng xã hội, thiết bị di động và các phương tiện truyền thông thời đại mới khác.

Trong những năm gần đây, mặc dù truyền hình vẫn duy trì vị trí của một phương tiện quảng cáo chính, chiếm lĩnh 1/3 hoặc nhiều hơn tổng chi phí quảng cáo, sự tăng trưởng của nó đã bắt đầu chậm lại hoặc suy giảm. Chi phí quảng cáo trên tạp chí, báo và đài phát thanh cũng dần thụt lùi. Trong khi đó, chi phí quảng cáo trên các phương tiện truyền thông kỹ thuật số đã tăng mạnh. Với tốc độ tăng trưởng 15% mỗi năm, tổng chi phí quảng cáo trên các phương tiện truyền thông kỹ thuật số dự kiến sẽ vượt chi phí quảng cáo trên truyền hình trong năm nay. Đến năm 2020, phương tiện truyền thông kỹ thuật số sẽ chiếm khoảng 45% tổng chi phí quảng cáo so với 33% chi phí quảng cáo trên truyền hình. Cho đến nay, lĩnh vực kỹ thuật số phát triển nhanh là di động, tăng 38% vào năm ngoái và dự đoán chiếm khoảng 74% tổng chi phí quảng cáo trên các phương tiện truyền thông kỹ thuật số vào năm 2020.

Ngày càng có nhiều nhà quảng cáo lớn – từ Nike và P&G đến Unilever – đang hướng tới cách tiếp cận "kỹ thuật số là công cụ đầu tiên" để xây dựng hình ảnh thương hiệu. Ví dụ, Unilever, một trong những nhà quảng cáo lớn nhất thế giới, dành khoảng 2 tỷ đô-la ngân sách marketing toàn cầu của mình cho phương tiện truyền thông kỹ thuật số. Tại một số quốc gia như Mỹ và Trung Quốc, phương tiện truyền thông kỹ thuật số chiếm gần 50% tổng ngân sách marketing.[3]

Một số người làm marketing hiện nay gần như phụ thuộc hoàn toàn vào phương tiện truyền thông kỹ thuật số và mạng xã hội. ✱Ví dụ, nhà sản xuất sản phẩm gia dụng thân thiện với môi trường Method đã áp dụng chiến dịch quảng cáo tuy đầy đủ kênh, nhưng

tập trung chủ yếu vào xúc tiến trên phương truyền thông kỹ thuật số với chủ đề "Dọn nhà vui vẻ":[4]

Method được biết đến với những chiến dịch khác biệt sử dụng các thông điệp như "Con người chống lại bụi bẩn" hay "Vì tình yêu dọn dẹp". Tuy nhiên, điều đáng chú ý nhất trong chiến dịch "Dọn nhà vui vẻ" là nó không hề sử dụng quảng cáo trên các phương tiện truyền thông truyền thống như truyền hình hay tạp chí. Thay vào đó, điểm nhấn của chiến dịch là những video thương hiệu chỉ được phát trên kênh YouTube và Facebook của Method. Đồng thời, chiến dịch này cũng sử dụng quảng cáo trực tuyến và xuất hiện trên phần lớn các trang mạng xã hội bao gồm Twitter và blog của Method, bên cạnh YouTube và Facebook. Chiến dịch "Dọn nhà vui vẻ" vừa phù hợp với hình ảnh của Method vừa hợp lý về mặt chi phí. Method là ví dụ điển hình của một thương hiệu tầm trung đạt hiệu quả từ hình thức truyền miệng trên mạng xã hội. Hơn nữa, "Dọn nhà vui vẻ" chỉ tiêu tốn khoảng 3,5 triệu đô-la trong năm đầu tiên, một con số nhỏ bé so với 150 triệu đô-la mà đối thủ P&G bỏ ra để ra mắt một sản phẩm, chẳng hạn như các gói chất tẩy Tide Pods.



✱Mô hình truyền thông marketing mới: Chiến dịch "Dọn nhà vui vẻ" của Method thành công và hiệu quả trong thời gian dài bắt đầu bằng hình thức quảng cáo duy nhất là trên các kênh trực tuyến. Đến nay, đây vẫn là hình thức chủ yếu, được hỗ trợ bởi quảng cáo trên truyền hình cáp nhắm vào những mục tiêu cụ thể trên các thị trường được lựa chọn.
Method Products PBC

Method chạy chiến dịch quảng cáo chỉ-trên-phương-tiện-kỹ-thuật-số trong suốt một năm trời trước khi bắt đầu đưa lên truyền hình. Thậm chí giờ đây, chiến dịch "Dọn dẹp vui vẻ" chủ yếu dựa vào các kênh kỹ thuật số và mạng xã hội, quảng cáo trên truyền hình cáp chỉ là biện pháp hỗ trợ và được áp dụng một cách cẩn trọng, nhắm vào những mục tiêu cụ thể trên các thị trường được lựa chọn. Một vài trong số đó là chuỗi phim hài lãng mạn trên truyền hình "Những khoảnh khắc lộn xộn trong cuộc sống" cùng các quảng cáo trực tuyến và nội dung trên mạng xã hội khác. Các chiến dịch này diễn tả một cặp đôi cùng mớ hỗn độn trong cuộc sống của họ, từ nụ hôn đầu tiên đến khi có đứa con đầu tiên và kết thúc bằng một cái kết hạnh phúc. Để khởi động chiến dịch trên Facebook, Method đã tổ chức cuộc thi ảnh với tên gọi "Giải thưởng dọn dẹp vui vẻ" (Clean Happy Awards), yêu cầu người hâm mộ gửi những bức ảnh bừa bộn nhất về thú cưng, con cái và các bữa tiệc. Một nhân viên quảng cáo tại Method chia sẻ: "Chúng tôi bám sát những trào lưu thông thường. Khi bạn không có 150 triệu đô-la, đó là những gì bạn làm."

Trong thế giới truyền thông marketing mới, thay vì sử dụng các cách tiếp cận cũ làm gián đoạn khách hàng và ép họ tiếp nhận thông điệp đại chúng, các định dạng phương tiện mới cho phép người làm marketing tiếp cận cộng đồng người tiêu dùng nhỏ hơn theo

nhiều cách hấp dẫn hơn. Ví dụ, hãy nghĩ về việc xem truyền hình hiện nay. Người tiêu dùng giờ đây có thể xem các chương trình yêu thích của họ trên bất kỳ thứ gì có màn hình – trên tivi, máy tính xách tay, điện thoại thông minh hoặc máy tính bảng. Và họ có thể chọn xem các chương trình bất cứ khi nào và bất cứ nơi nào họ muốn, không bị quảng cáo chen ngang. Dần dần, một số chương trình, quảng cáo và video chỉ được sản xuất cho mục đích xem trực tuyến.

Mặc cho xu hướng chuyển dịch sang phương tiện truyền thông kỹ thuật số, các phương tiện truyền thông đại chúng truyền thống vẫn chiếm một phần không nhỏ trong ngân sách xúc tiến của hầu hết doanh nghiệp marketing lớn, đây có lẽ là thực tế khó có thể thay đổi nhanh chóng. Vì vậy, thay vì mô hình truyền thông cũ sụp đổ hoàn toàn, hầu hết những người làm marketing đều thấy trước sự pha trộn dần dần giữa phương tiện truyền thông đại chúng truyền thống và phương tiện truyền thông trực tuyến, trên thiết bị di động và mạng xã hội, tập trung vào mục tiêu chính xác với độ cá nhân hóa cao hơn. Tuy nhiên, bất kể là truyền thống hay kỹ thuật số, mục tiêu trọng yếu cuối cùng vẫn là tích hợp các phương tiện này theo cách hài hòa nhất để thu hút khách hàng hơn, truyền tải tốt nhất thông điệp của thương hiệu và thúc đẩy trải nghiệm thương hiệu của khách hàng.

Khi môi trường truyền thông marketing dịch chuyển, vai trò của người làm truyền thông marketing sẽ thay đổi. Thay vì chỉ sáng tạo và đặt quảng cáo trên "truyền hình trực tuyến", "quảng cáo báo giấy" hay "câu chuyện quảng cáo thương hiệu Snapchat", nhiều người làm marketing đang đặt mình vào vai trò mở rộng hơn là một người quản lý **marketing nội dung**. Do đó, họ tạo dựng, truyền cảm hứng, chia sẻ thông điệp và trao đổi về thương hiệu với/giữa những người tiêu dùng qua việc sử dụng tổng hợp *kênh truyền thông trả phí*, *kênh truyền thông do doanh nghiệp sở hữu*, *kênh truyền thông được lan truyền* và *kênh truyền thông được chia sẻ*. Những kênh này bao gồm các phương tiện truyền thông vừa truyền thống vừa mới, cũng như vừa được kiểm soát vừa không được kiểm soát. Nó không còn chỉ là quảng cáo nữa, một chuyên gia quảng cáo lưu ý. "Giờ đây, nó là bối cảnh và các kênh [truyền thông], thay vì chỉ là thông điệp đơn thuần. Nó là việc sắp đặt hành trình khách hàng để bắt đầu một cuộc đối thoại với người tiêu dùng, sau đó dẫn đến sự tương tác, mua hàng, trung thành với thương hiệu và ủng hộ tích cực tại những điểm tiếp xúc khác nhau tương phản với quá trình tích hợp này" (xem Tình huống thực tế 14.1).[5]

Marketing nội dung

Tạo dựng, truyền cảm hứng, chia sẻ thông điệp và trao đổi về thương hiệu với/giữa những người tiêu dùng qua việc sử dụng tổng hợp kênh truyền thông trả phí, do doanh nghiệp sở hữu, được lan truyền và được chia sẻ.

Nhu cầu về truyền thông marketing tích hợp

Sự chuyển dịch sang một hỗn hợp các cách tiếp cận truyền thông và nội dung phong phú hơn đặt ra một vấn đề cho những người làm marketing. Người tiêu dùng ngày nay bị dội bom bởi các thông điệp

quảng cáo thương hiệu từ vô số nguồn khác nhau. Các doanh nghiệp thường xuyên thất bại trong việc tích hợp nhiều kênh truyền thông thành một kênh thống nhất. Quảng cáo trên phương tiện truyền thông đại chúng một đằng, trong khi trang web của doanh nghiệp, mạng xã hội hoặc video đăng trên YouTube lại nói một nẻo.

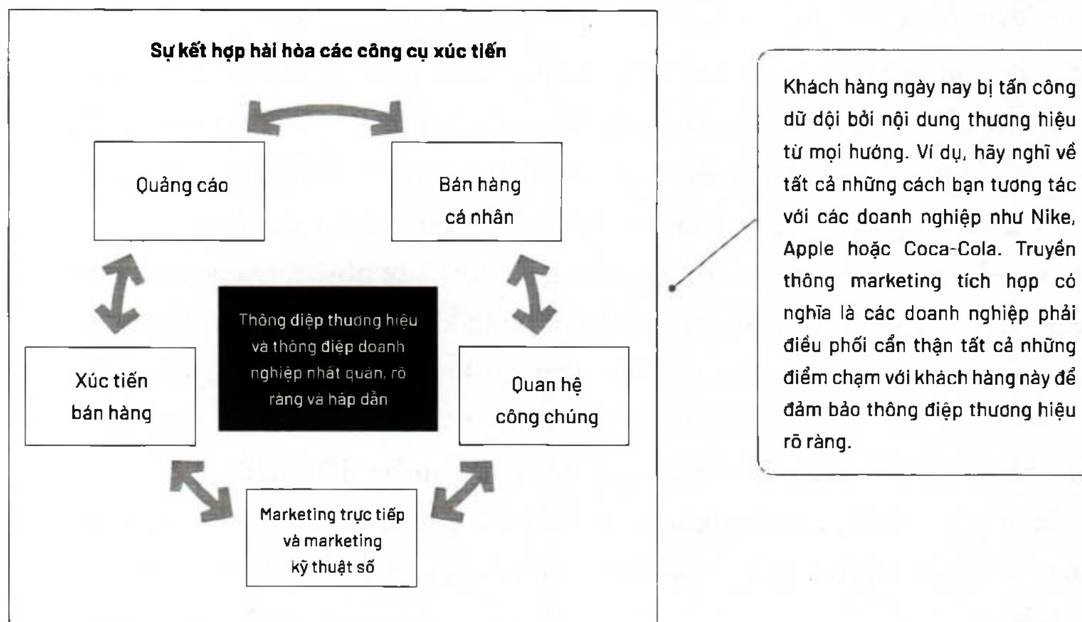
Vấn đề ở đây là những nội dung marketing thường xuất phát từ các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp. Thông điệp quảng cáo do bộ phận quảng cáo của doanh nghiệp hoặc đại lý quảng cáo chuẩn bị và thực hiện. Các bộ phận chuyên môn khác của doanh nghiệp hoặc đại lý quảng cáo chịu trách nhiệm về thông điệp quan hệ công chúng, sự kiện xúc tiến bán hàng và nội dung trên internet hoặc mạng xã hội. Tuy nhiên, trong khi người làm marketing tách bạch các nguồn nội dung thì khách hàng lại không như vậy. Trong suy nghĩ của họ, mọi nội dung liên quan đến thương hiệu dù khởi điểm từ các nguồn khác nhau như quảng cáo trong giải Super Bowl, hình ảnh trưng bày trong cửa hàng, ứng dụng trên điện thoại di động hay bài đăng trên mạng xã hội của bạn bè đều mang một thông điệp duy nhất về thương hiệu hoặc doanh nghiệp đó. Nội dung mâu thuẫn từ những nguồn khác nhau dẫn đến sự nhầm lẫn trong hình ảnh doanh nghiệp, sự định vị thương hiệu và mối quan hệ khách hàng.

Vì vậy, sự bùng nổ của marketing trực tuyến, qua di động và truyền thông xã hội đem lại những cơ hội to lớn nhưng cũng là thách thức không nhỏ. Nó cung cấp cho người làm marketing các công cụ mới phong phú hơn để hiểu và tương tác với khách hàng. Đồng thời, nó cũng chia tách và gây phức tạp với truyền thông marketing tổng thể. Thách thức ở đây là kết hợp tất cả cùng nhau theo một cách sắp xếp có tổ chức. Để giải quyết vấn đề này, phần lớn các doanh nghiệp đang bắt đầu triển khai hình thức **truyền thông marketing tích hợp (IMC).** Theo đó, như được minh họa trong ❋Hình 14.1, các doanh nghiệp cần cẩn thận tích hợp nhiều kênh truyền thông khác nhau để truyền tải một thông điệp rõ ràng, thống nhất và cuốn hút về tổ chức cũng như thương hiệu của nó.

Thông thường, các phương tiện truyền thông khác nhau đóng vai trò khác nhau trong việc tương tác, truyền đạt thông tin và thuyết phục người tiêu dùng. Ví dụ, một khảo sát gần đây cho thấy hơn 2/3 người làm quảng cáo và công ty của họ đang lên kế hoạch cho các chiến dịch quảng cáo video xuất hiện trên nhiều nền tảng xem video khác nhau như truyền hình truyền thống và các kênh kỹ thuật số, thiết bị di động, mạng xã hội. Sự *hội tụ video* này kết hợp sức mạnh cốt lõi của truyền hình – phạm vi tiếp cận rộng – với khả năng xác định mục tiêu, tương tác và gắn kết tốt hơn của phương tiện kỹ thuật số.[6] Những phương tiện và vai trò đa dạng như vậy phải được phối hợp nhịp nhàng, cẩn trọng trong kế hoạch truyền thông marketing tổng thể.

Truyền thông marketing tích hợp (IMC)
Tích hợp và phối hợp một cách cẩn thận nhiều kênh truyền thông khác nhau để truyền tải thông điệp rõ ràng, nhất quán và hấp dẫn về doanh nghiệp và sản phẩm của nó.

✱Hình 14.1 Truyền thông marketing tích hợp



14.1 ĐỪNG GỌI NÓ LÀ QUẢNG CÁO: ĐÓ LÀ MARKETING NỘI DUNG

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Trước đây, cuộc sống dường như thật đơn giản với những người làm quảng cáo. Khi một thương hiệu cần triển khai chiến dịch quảng cáo, mọi người đều hiểu điều đó có nghĩa là gì. Đội ngũ thương hiệu và đại lý quảng cáo sẽ cùng đưa ra một chiến lược sáng tạo, phát triển một kế hoạch truyền thông, sản xuất và đưa quảng cáo lên truyền hình, tạp chí hoặc báo giấy và cũng có thể tung ra một thông cáo báo chí để khuấy động tin tức. Tuy nhiên, trong thời đại kỹ thuật số hiện nay, cách triển khai "quảng cáo" trên những "phương tiện truyền thông" xác định của một "chiến dịch quảng cáo" được quản lý kỹ càng không còn hiệu quả nữa.

Thay vào đó, ranh giới giữa quảng cáo truyền thống và nội dung truyền thông kỹ thuật số mới ngày càng mờ dần. Dễ hiểu hơn, thông điệp thương hiệu ngày nay phải xuất hiện trên mạng xã hội, thiết bị di động, có sức tương tác và đa nền tảng. Một chuyên gia trong lĩnh vực này nhận định: "Bối cảnh truyền thông hiện nay ngày càng đa dạng – đó là truyền hình, truyền hình cáp và truyền phát trực tiếp; đó là trực tuyến, máy tính bảng và điện thoại thông minh; đó là video, đa phương tiện, mạng xã hội, nội dung thương hiệu, banner, ứng dụng, quảng cáo trên nền tảng ứng dụng và các sản phẩm công nghệ tương tác."

Bối cảnh kỹ thuật số mới đã đặt ra câu hỏi về định nghĩa quảng cáo. "Vậy quảng cáo là gì?" – một tiêu đề đầy tính khiêu khích được nêu ra. Hãy gọi nó theo bất cứ cách nào bạn muốn, một người khác khuyên, nhưng "chỉ cần *đừng* gọi nó là quảng cáo". Thay vào đó, theo những người làm marketing hiện nay, chính "marketing nội dung" – hoạt động tạo dựng và phân

phối tập hợp đa dạng những nội dung hấp dẫn để thu hút khách hàng – mới là thứ xây dựng mối quan hệ với khách hàng và giữa các khách hàng với nhau, đồng thời thúc đẩy họ hành động và kêu gọi những người khác ủng hộ thương hiệu. Ngày nay, để nuôi dưỡng bộ máy truyền thông kỹ thuật số và mạng xã hội, cũng như duy trì cuộc đối thoại với khách hàng "luôn sẵn sàng", thương hiệu cần nguồn cung cấp nội dung mới liên tục trên cả nền tảng truyền thống lẫn kỹ thuật số.

Nhiều người làm quảng cáo và marketing đang đặt mình vào vai trò mở rộng hơn như một *người quản lý marketing nội dung* – bao gồm nội dung của chính doanh nghiệp và nội dung do người tiêu dùng tạo ra, cũng như các kênh khác. Thay vì sử dụng các phương tiện truyền thống, họ đặt ra một khuôn khổ mới dựa trên việc marketing nội dung được tạo ra, kiểm soát, truyền thông bởi ai và như thế nào. Sự phân loại mới xác định 4 loại phương tiện chính: kênh truyền thông trả phí, do doanh nghiệp sở hữu, được lan truyền và được chia sẻ (POES):

Kênh truyền thông trả phí (paid media) – Các kênh xúc tiến được trả tiền bởi những người làm marketing, bao gồm phương tiện truyền thống (ví dụ: truyền hình, radio, quảng cáo in ấn hoặc ngoài trời) và phương tiện truyền thông trực tuyến, kỹ thuật số (ví dụ: quảng cáo tìm kiếm được trả tiền, quảng cáo hiển thị trên trang web và các phương tiện truyền thông khác, quảng cáo trên thiết bị di động hoặc email marketing).

Kênh truyền thông do doanh nghiệp sở hữu (owned media) – Các kênh xúc tiến thuộc sở hữu và quản lý của doanh nghiệp, bao gồm trang web, blog của doanh nghiệp, các trang mạng xã hội, cộng đồng thương hiệu độc quyền, lực lượng bán hàng và sự kiện.

Kênh truyền thông được lan truyền (earned media) – Các kênh truyền thông quan hệ công chúng, chẳng hạn như truyền hình, báo, blog, các trang video trực tuyến và các phương tiện truyền thông khác mà người làm marketing không trực tiếp trả tiền hoặc kiểm soát nhưng vẫn chứa các nội dung, thông tin của doanh nghiệp nhờ người xem, người đọc hoặc người tiêu dùng quan tâm.

Kênh truyền thông được chia sẻ (shared media) – Phương tiện truyền thông được chia sẻ giữa những người tiêu dùng với nhau, ví dụ mạng xã hội, blog, truyền thông di động, các kênh lan truyền khác cũng như kênh truyền miệng truyền thống.



Marketing nội dung: Chiến dịch giàu nội dung, tích hợp nhuần nhuyễn mang tên "Những quý ông bóng đá" của Tecate đã tạo ra kết quả đáng kinh ngạc trên cả 4 kênh POES nhờ giúp các đấng mày râu cân bằng giữa hai tình yêu đích thực trong cuộc đời: phụ nữ và bóng đá.
Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, SA de CV

Trước đây, những người làm quảng cáo tập trung vào các kênh truyền thông truyền thống gồm kênh trả phí (phát sóng, in ấn) và kênh truyền thông của khách hàng mà doanh nghiệp được hưởng lợi (quan hệ công chúng). Tuy nhiên, hiện nay, những người làm marketing nội dung đã nhanh chóng bổ sung các kênh truyền thông kỹ thuật số mới gồm kênh truyền thông của doanh nghiệp (trang web, blog, cộng đồng thương hiệu) và kênh truyền thông được chia sẻ (mạng xã hội trực tuyến, thiết bị di động, email). Trong khi những quảng cáo trả tiền đạt hiệu quả từng là mục tiêu cuối cùng thì nay, những người làm marketing đang phát triển nội dung marketing tích hợp, tận dụng sức mạnh kết hợp của cả 4 kênh truyền thông POES. Vì vậy, rất nhiều quảng cáo truyền hình không còn chỉ là quảng cáo truyền hình nữa. Chúng là "nội dung video" mà bạn có thể thấy ở bất cứ đâu – trên màn hình tivi cũng như máy tính bảng hoặc điện thoại. Những nội dung video khác

có vẻ rất giống quảng cáo truyền hình nhưng không có mục đích sử dụng trên truyền hình, ví dụ như những video sản-xuất-để-trình-chiếu-trực-tuyến đăng tải trên các trang web hoặc mạng xã hội. Tương tự, những thông điệp thương hiệu in ấn và hình ảnh không còn chỉ xuất hiện một cách chỉn chu trên mỗi tạp chí hoặc catalog, thay vào đó, những nội dung được tạo ra bởi nhiều nguồn khác nhau như vậy có thể xuất hiện trên mọi thứ, từ quảng cáo và các trang thương hiệu trực tuyến chính thức đến thiết bị di động, mạng xã hội và blog độc lập.

Các chiến dịch "marketing nội dung" mới hoàn toàn khác biệt so với những chiến dịch "quảng cáo" cũ. Ví dụ, hãy xem xét trường hợp của Tecate – thương hiệu bia hàng đầu của Heineken tại Mexico. Tại đất nước này, Tecate nổi bật nhờ định vị thương hiệu với mọi thứ liên quan tới phái mạnh, bao gồm cả bóng đá – môn thể thao yêu thích ở đây. Tuy vậy, Tecate đã đối mặt với một thử thách sáng tạo khó khăn trong mùa giải World Cup gần đây. Tecate mong muốn tiếp cận cơn sốt người hâm mộ bên lề giải đấu, nhưng không được phép đề cập trực tiếp đến World Cup hoặc đội bóng quốc gia Mexico, vì hai nội dung này đã được tài trợ bởi đối thủ Corona. Vì vậy, thay vì chạy quảng cáo trên truyền hình với ngân sách lớn, chứa những lời nói sáo rỗng thông thường, Tecate đã cho ra đời chiến dịch giàu nội dung và mới lạ mang tên "Những quý ông bóng đá", đạt hiệu quả vượt xa so với các phương tiện truyền thông truyền thống:

Chiến dịch "Những quý ông bóng đá" của Tecate nhận thấy trong thời gian diễn ra World Cup, những người đàn ông Tecate thực thụ phải cân bằng giữa hai tình yêu đích thực trong cuộc đời: phụ nữ và bóng đá. Vì vậy, chiến dịch này ra đời để giúp họ giải quyết một cách khéo léo đời sống tình cảm và theo dõi bóng đá liên tục bằng cách trở thành "Những quý ông bóng đá." Chiến dịch được xây dựng xung quanh một bức thư tình dài 185 trang, được viết và thiết kế đẹp mắt, mất 90 phút để đọc hết (tương đương thời lượng một trận bóng đá).

Trong đoạn video phát sóng mở đầu một phút trước trận đấu lớn, một người đàn ông xúc động trình bày bức thư dài gửi tới người mình yêu và cầu mong cô đọc nó ngay lập tức. Bị cuốn hút bởi cử chỉ lãng mạn này, cô quyết định đọc những lời chân thành từ sâu thẳm trái tim người đàn ông, đến nỗi không biết rằng anh ta đã vội vã chạy tới xem trận đấu World Cup cùng bạn mà không hề bị gián đoạn. Trong suốt trận đấu, có thêm 5 quảng cáo truyền hình, một trang web chiến dịch và 47 bài đăng trên Facebook theo sát từng mốc thời gian thực tế đọc thư, với những cập nhật như: "Cô ấy đang đọc hết một nửa lá thư dài 90 phút của bạn." Một quảng cáo sau trận đấu cuối cùng mô tả hình ảnh người đàn ông khẩn trương lái xe về nhà kịp lúc để xuất hiện trước mặt người yêu khi cô ấy vừa đọc xong bức thư và cảm thấy sung sướng tột cùng, ngã vào vòng tay anh ta. Cánh mày râu có thể tải xuống toàn bộ bức thư và tùy chỉnh nó bằng cách thay tên người phụ nữ cho trận đấu tiếp theo; 16.000 người đã làm như vậy và được trải nghiệm cảm giác đọc một bức thư thực sự.

Trong một diễn biến khác của chiến dịch, một người đàn ông Tecate đã từ chối lời mời vào nhà bạn gái mới sau buổi hẹn đầu tiên, khẳng định tình cảm sâu sắc của mình với cô ấy cùng sự tôn trọng của một quý ông hoàn hảo khi bất chấp "văn hóa nam nhi" và cám dỗ tình một đêm. Người bạn gái rất xúc động, còn anh ta nhanh chóng rời đi cho kịp trận đấu tiếp theo. Tecate kết luận: "Xem trận đấu World Cup và có được tình yêu nhờ nó. Cuộc sống chưa bao giờ tuyệt vời hơn."

Tích hợp nhuần nhuyễn trên mọi kênh truyền thông POES, chiến dịch nội dung "Những quý ông bóng đá" đã tạo ra kết quả đáng kinh ngạc. Doanh số của Tecate tăng 11% trong thời gian diễn ra World Cup. Trong 4 tháng của chiến dịch, thương hiệu này đã tăng 228% tỷ lệ người theo dõi YouTube, có thêm 1,2 triệu người hâm mộ trên Facebook và phủ sóng một loạt phương tiện truyền thông với tiếng vang trên mạng xã hội. Quảng cáo và video của chiến dịch đã thu hút 17 triệu lượt xem trên YouTube và trở thành 2 trong số 10 quảng cáo được xem nhiều nhất mùa World Cup. Ngoài ra, "Những quý ông bóng đá" còn được tạp chí *Advertising Age* trong ngành quảng cáo trao tặng giải thưởng Chiến dịch truyền thông marketing tích hợp tốt nhất năm. "Những quý ông bóng đá" đã trở thành "hiện tượng văn hóa ở Mexico," một nhân viên marketing tại Tecate chia sẻ. "Cụm từ này là một phần của văn hóa đại chúng, với meme, video và áo phông. Bạn nghe thấy nó trong nhà hàng, trên taxi. Trong suốt thời gian diễn ra World Cup, dù không thể nói bất cứ điều gì, chúng tôi vẫn giành được mọi thứ!"

Vì vậy, chúng ta không thể gọi nó là "quảng cáo" nữa. Sự dịch chuyển và môi trường truyền thông marketing thỉnh thoảng hỗn loạn ngày nay đòi hỏi nhiều hơn việc chỉ tạo ra và đặt quảng cáo trong những không gian truyền thông

có sẵn, được xác định rõ ràng và được kiểm soát. Thay vào đó, người làm truyền thông marketing hiện đại phải là những nhà chiến lược marketing nội dung, người sáng tạo, người kết nối và người xúc tác, giữ vai trò quản lý các cuộc đối thoại liên quan tới thương hiệu giữa doanh nghiệp với khách hàng, cũng như giữa các khách hàng với nhau, giúp những cuộc đối thoại này trở nên hào hứng hơn qua các kênh hỗn hợp. Đó là một đòi hỏi cao, nhưng với tư duy mới hiện nay, mọi thứ đều có thể!

Nguồn: "How PESO Makes Sense in Influencer Marketing," *PR Week*, ngày 8/6/2015, www.prweek.com/article/1350303/peso-makes-sense-influencer-marketing; Randall Rothenberg, "What Is Advertising Anyway?" *Ad Week*, ngày 16/9/2013, tr. 15; Paul Nolan, "The C Word: What Is Content Marketing," *Sales & Marketing Management*, tháng 1/2-2014; Peter Himler, "Paid, Earned & Owned: Revisited," *The Flack*, ngày 21/6/2011, http://flatironcomm.com/2011/06/paid-earned-owned-revisited/; Laurel Wentz, "Integrated Campaign of the Year: 'Soccer Gentleman' for Tecate," *Advertising Age*, ngày 3/8/2015, http://adage.com/article/print/299755; "Soccer Gentlemen," *Facebook Studio*, www.facebook-studio.com/gallery/submission/soccer-gentlemen-4, truy cập tháng 10/2016.

Một ví dụ tuyệt vời về sức mạnh của truyền thông marketing tích hợp là chiến dịch "Không bao giờ ngừng cải thiện" của nhà bán lẻ gia dụng Lowe's. Công ty này đã tích hợp các phương tiện truyền thông truyền thống chiếm ngân sách lớn với lợi thế của phương tiện truyền thông mạng xã hội để tạo ra sự gắn kết được cá nhân hóa theo thời gian thực với khách hàng:[7]

Để chắc chắn, Lowe's triển khai một loạt quảng cáo trên truyền hình có chi phí lớn và quảng cáo trên những phương tiện truyền thống khác để tuyên bố định vị thương hiệu "Không bao giờ ngừng cải thiện". Tuy nhiên, trong những năm gần đây, công ty này đã bổ sung hình thức nội dung được tích hợp kỹ lưỡng, cá nhân hóa và tăng sự phong phú trong trải nghiệm của khách hàng trên mạng xã hội, điều mà truyền thông truyền thống không làm được. Hãy lấy ví dụ về chiến dịch video "Sửa chữa trong 6 giây" trên ứng dụng Vine của Lowe's. ✱"Sửa chữa trong 6 giây" gồm hàng chục video lặp đi lặp lại dài 6 giây, đưa ra các giải pháp khắc phục nhanh cho những vấn đề thường gặp phải trong nhà – mọi thứ từ tháo ốc vít bị tuột đến đuổi lũ sóc và làm chúng tránh xa khỏi cây cối. Chuỗi video từng giành giải thưởng này đã thành công ngay từ khi bắt đầu, tạo ra 28.000 lượt nhắc đến trên mạng xã hội chỉ trong tuần đầu tiên và đạt hàng triệu lần hiển thị quảng cáo cho đến nay.



✱Truyền thông marketing tích hợp: Chiến dịch "Không bao giờ ngừng cải thiện" của Lowe's tích hợp các phương tiện truyền thông truyền thống chiếm ngân sách lớn với lợi thế của mạng xã hội để tạo ra sự gắn kết được cá nhân hóa theo thời gian thực với khách hàng.
LF, LLC

Ngoài Vine, chiến dịch "Không bao giờ ngừng cải thiện" của Lowe's đồng thời tích hợp một hỗn hợp đa dạng các phương tiện truyền thông xã hội, mỗi kênh giữ một vai trò độc đáo riêng. Lowe's sử dụng kênh YouTube sở hữu nhiều người đăng ký để đăng tải các video hướng dẫn DIY (Do it yourself – Tự tay làm), hỗ trợ tăng nhanh lượt truy cập trên Vine. Công ty sử dụng Pinterest và Instagram để mang

những dự án của khách hàng vào đời sống thông qua hình ảnh sinh động. Facebook cung cấp nền tảng tương tác với khách hàng qua các cuộc đối thoại – tất cả các bình luận trên Facebook đều nhận được câu trả lời. Twitter giữ vai trò đăng những bình luận ngắn gọn hoặc lan truyền thông tin về các ưu đãi đặc biệt. Bất kể trên nền tảng nào, mọi nội dung – từ quảng cáo trên truyền hình đến video trực tuyến, đến bài đăng trên Facebook – đều được phối hợp cẩn trọng theo đúng câu thần chú "Không bao giờ ngừng cải thiện" và sứ mệnh của công ty là giúp khách hàng tìm kiếm giải pháp cải thiện mọi thứ trong ngôi nhà. Theo một người làm marketing của Lowe's, chiến dịch marketing tích hợp này không nhắm mục tiêu doanh số mà chú trọng tới việc "đảm bảo khách hàng… biết rằng Lowe's đang mang đến cho họ giá trị và [giữ họ] tương tác với thương hiệu."

Trong quá khứ, không có bất cứ cá nhân cụ thể hay bộ phận nào chịu trách nhiệm cân nhắc vai trò truyền thông của các công cụ xúc tiến và sự phối hợp của hỗn hợp xúc tiến. Giờ đây, để hỗ trợ thực hiện truyền thông marketing tích hợp, một số doanh nghiệp đã bổ nhiệm một giám đốc truyền thông marketing có trách nhiệm đảm nhiệm toàn bộ hoạt động truyền thông của doanh nghiệp. Điều này giúp thông điệp được truyền tải nhất quán và tác động mạnh hơn đến doanh số bán hàng. Đồng thời, trách nhiệm thống nhất hình ảnh của doanh nghiệp từ hàng nghìn hoạt động khác nhau được đặt vào tay một người – điều trước đây chưa từng xảy ra.

PHÁT TRIỂN TRUYỀN THÔNG MARKETING HIỆU QUẢ

Lời tác giả: Để phát triển truyền thông marketing hiệu quả, trước tiên bạn phải hiểu rõ quy trình truyền thông tổng thể.

Khái quát quy trình truyền thông

Truyền thông marketing tích hợp đòi hỏi nhận diện đối tượng mục tiêu và xây dựng một chương trình xúc tiến hài hòa, thống nhất giữa các bộ phận để thu được phản ứng mong muốn từ khách hàng. Thông thường, truyền thông marketing tập trung vào nhận thức, hình ảnh hoặc các mục tiêu ưu tiên tức thời trong thị trường mục tiêu. Nhưng tầm nhìn của cách tiếp cận này quá hạn hẹp. Ngày nay, những người làm marketing đang thiên về hướng xem truyền thông như một quy trình quản lý sự tương tác cũng như mối quan hệ đang diễn ra của khách hàng với doanh nghiệp và thương hiệu.

Do khách hàng khác nhau nên các chương trình truyền thông cần được thiết kế hướng đến từng phân khúc, từng ngách, thậm chí từng cá nhân. Và với những công nghệ truyền thông tương tác mới, ngoài câu hỏi "Làm thế nào để chúng ta tương tác với khách hàng?", các doanh nghiệp còn phải tính đến: "Làm thế nào để khách hàng tương tác với chúng ta?".

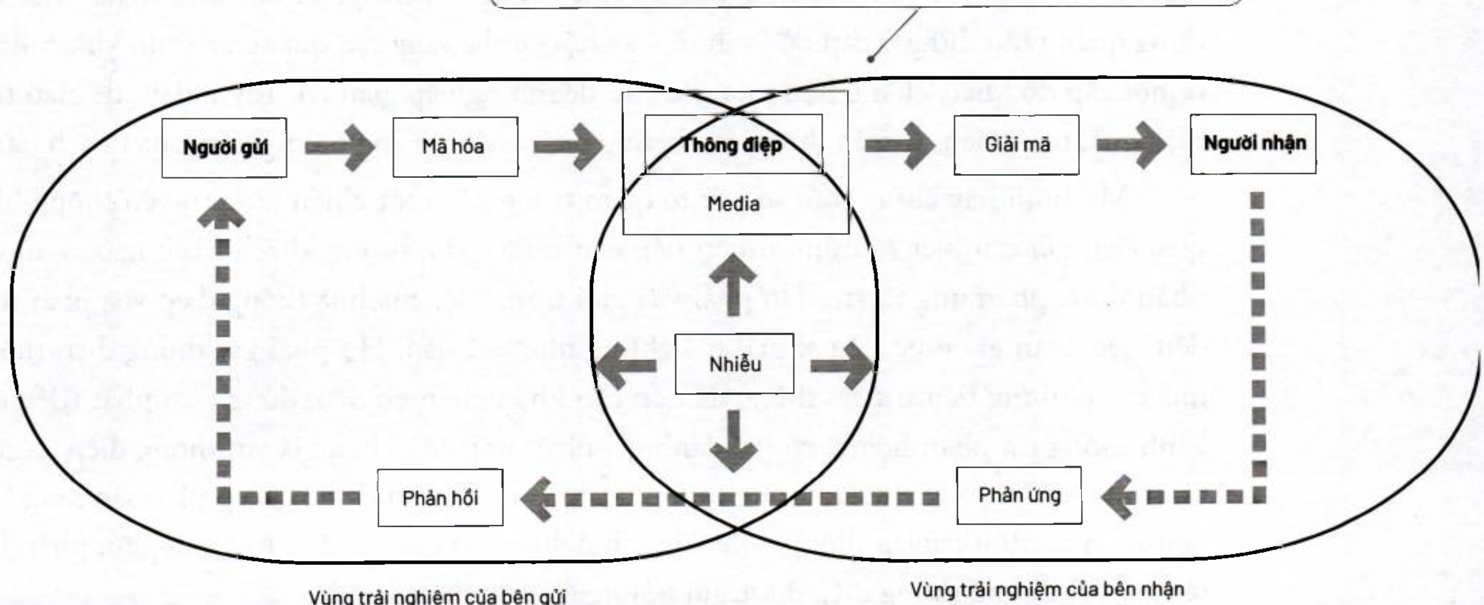
Như vậy, quy trình truyền thông nên bắt đầu với việc rà soát tất cả các điểm tiếp xúc tiềm năng nơi khách hàng mục tiêu có thể liên hệ với doanh nghiệp và thương hiệu. Ví dụ,

một người mua gói cước điện thoại di động mới có thể nói chuyện với những người khác, xem quảng cáo truyền hình, đọc báo và mục quảng cáo trên báo chí, truy cập nhiều trang web khác nhau để xem giá cả và đánh giá, tìm hiểu các gói cước tại Best Buy, Walmart hoặc cửa hàng của nhà cung cấp dịch vụ không dây. Những người làm marketing cần đánh giá xem từng trải nghiệm truyền thông có ảnh hưởng như thế nào ở mỗi giai đoạn khác nhau của quy trình mua hàng. Hiểu được điều này, họ sẽ phân bổ chi phí truyền thông hiệu quả, thích hợp hơn.

Để giao tiếp hiệu quả với khách hàng, những người làm marketing cần hiểu được cách truyền thông hoạt động. Truyền thông liên quan đến 9 yếu tố được thể hiện trong ✱Hình 14.2. Hai bên tham gia hoạt động truyền thông – *bên gửi* và *bên nhận*; hai công cụ giao tiếp chính của truyền thông – *thông điệp* và *phương tiện*; bốn chức năng chính của truyền thông – *mã hóa*, *giải mã*, *phản ứng* và *phản hồi*. Yếu tố cuối cùng là *nhiễu* trong hệ thống. Định nghĩa của 9 yếu tố được diễn giải dưới đây và áp dụng cho ví dụ về quảng cáo thương mại trên truyền hình "Tôi thích nó" ("I'm loving it") của McDonald's.

- *Người gửi*: *Bên gửi thông điệp* tới một bên khác, ở đây là McDonald's.
- *Mã hóa*: Quá trình *thể hiện suy nghĩ dưới dạng hình thức biểu tượng* – ví dụ, đại lý quảng cáo của McDonald's lắp ráp từ ngữ, âm thanh, hình ảnh minh họa vào một quảng cáo truyền hình truyền tải thông điệp mà hãng muốn gửi tới khách hàng.
- *Thông điệp*: *Hệ thống các biểu tượng* mà bên gửi truyền đi – ví dụ như quảng cáo của McDonald's.

✱Hình 14.2 Các yếu tố trong quy trình truyền thông



- *Phương tiện*: Các *kênh truyền thông* mà nhờ đó thông điệp chuyển từ bên gửi đến bên nhận – trong trường hợp này chính là truyền hình và các chương trình truyền hình cụ thể mà McDonald's lựa chọn.
- *Giải mã*: Quá trình bên nhận *gán ý nghĩa cho các biểu tượng* được mã hóa bởi bên gửi – một người tiêu dùng xem quảng cáo của McDonald's và giải thích các từ ngữ, hình ảnh trong đó.
- *Người nhận: Bên nhận thông điệp* được gửi bởi một bên khác – khách hàng xem quảng cáo của McDonald's.
- *Phản ứng: Phản ứng của bên nhận* sau khi được tiếp xúc với thông điệp – có hàng trăm kiểu phản ứng có thể xảy ra, chẳng hạn như người tiêu dùng có thể thích McDonald's hơn, hoặc sẽ chọn McDonald's cho lần tới đi ăn, hoặc sẽ ngâm nga giai điệu "Tôi thích nó", hoặc không làm gì cả.
- *Phản hồi:* Một phần trong *phản ứng của bên nhận được gửi lại cho bên gửi* – nghiên cứu của McDonald's cho thấy có hai dạng phản hồi, một là người tiêu dùng bị ấn tượng và ghi nhớ các quảng cáo, hai là họ viết thư hay gọi tới McDonald's, khen ngợi hoặc chỉ trích đoạn quảng cáo hoặc sản phẩm.
- *Nhiễu: Biến dạng hoặc sai số không mong muốn* trong quá trình giao tiếp, dẫn đến việc thông điệp khi tới bên nhận bị khác so với khi gửi – người tiêu dùng bị phân tâm trong khi xem đoạn quảng cáo và bỏ lỡ những điểm chính của nó.

Để một thông điệp phát huy hiệu quả, quá trình mã hóa của bên gửi phải khớp với quá trình giải mã của bên nhận. Những thông điệp tốt nhất được hình thành từ các từ ngữ và biểu tượng quen thuộc với bên nhận. Vùng trải nghiệm của bên gửi càng trùng với vùng trải nghiệm của bên nhận thì thông điệp càng hiệu quả. Người làm truyền thông marketing không phải lúc nào cũng có *cùng trải nghiệm* với khách hàng. Ví dụ, một người viết nội dung quảng cáo đứng ở cấp độ kinh tế – xã hội có thể sáng tạo quảng cáo cho khách hàng ở một cấp độ khác, chẳng hạn như các chủ doanh nghiệp giàu có. Tuy nhiên, để giao tiếp hiệu quả, người làm truyền thông marketing phải *hiểu rõ* vùng trải nghiệm của khách hàng.

Mô hình này chỉ ra một số yếu tố quan trọng của một chiến lược truyền thông hiệu quả. Bên gửi cần biết rõ mình muốn tiếp cận những đối tượng khách hàng nào và muốn nhận được phản ứng ra sao. Họ phải vừa giỏi trong việc mã hóa thông điệp vừa phải tính đến việc khán giả mục tiêu sẽ giải mã chúng như thế nào. Họ phải gửi thông điệp thông qua các phương tiện truyền thông để tiếp cận khán giả mục tiêu, đồng thời phát triển các kênh thông tin phản hồi để có thể đánh giá phản ứng của khán giả với thông điệp. Ngoài ra, trong môi trường truyền thông tương tác hiện nay, các doanh nghiệp phải sẵn sàng "lật ngược" quá trình truyền thông – đưa doanh nghiệp trở thành bên nhận và người phản hồi tốt đối với những thông điệp được gửi bởi người tiêu dùng.

Các bước phát triển truyền thông marketing hiệu quả

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét các bước để phát triển chương trình truyền thông tích hợp và chương trình xúc tiến hiệu quả. Người làm marketing phải thực hiện được những việc sau đây: nhận diện khán giả mục tiêu, xác định mục tiêu truyền thông, thiết kế thông điệp, lựa chọn các phương tiện truyền thông để gửi thông điệp, chọn nguồn tin và thu thập phản hồi.

Lời tác giả: Chúng ta đã hiểu cách vận động của một quy trình truyền thông, giờ đã đến lúc biến tất cả các yếu tố xúc tiến thành một chương trình truyền thông marketing thực thụ.

Nhận diện khán giả mục tiêu

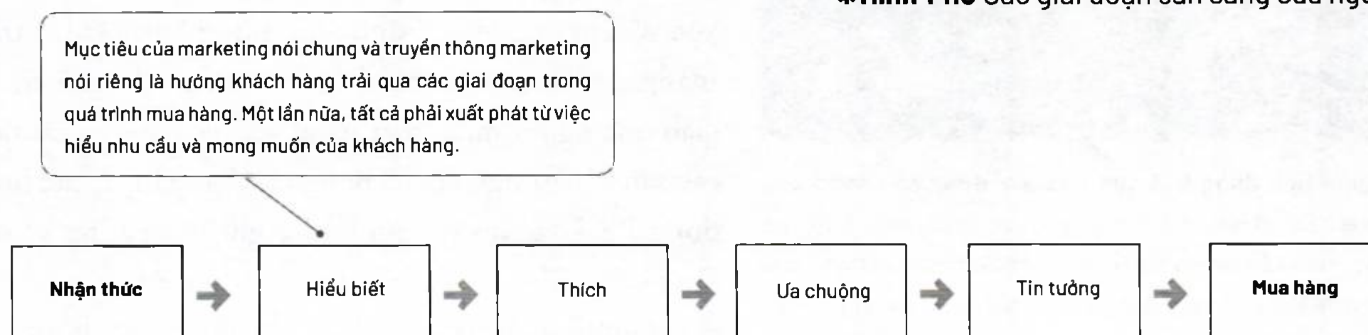
Trước khi bắt đầu, người làm truyền thông marketing phải có sẵn khán giả mục tiêu trong tâm trí. Đó có thể là người dùng hiện tại hoặc người mua tiềm năng, là người trực tiếp quyết định mua hàng hoặc những người gây ảnh hưởng đến quyết định đó. Khán giả mục tiêu có thể là cá nhân, nhóm, các cộng đồng đặc biệt hoặc công chúng nói chung. Khán giả mục tiêu sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến quyết định của người làm truyền thông xét về *nội dung*, *cách thức*, *thời gian*, *địa điểm* và *đối tượng* truyền tải thông tin.

Các giai đoạn sẵn sàng của người mua
Các giai đoạn mà người tiêu dùng thường trải qua trong quá trình mua hàng: nhận thức, hiểu biết, thích, ưa chuộng, tin tưởng và cuối cùng là mua hàng.

Xác định mục tiêu truyền thông

Một khi đã xác định được khán giả mục tiêu, người làm marketing phải xác định phản ứng mong muốn của doanh nghiệp. Tất nhiên, trong nhiều trường hợp, họ sẽ tìm kiếm phản ứng *mua hàng*. Nhưng có thể việc mua hàng chỉ xảy ra sau cả một quá trình ra quyết định khá lâu của người tiêu dùng. Người làm truyền thông marketing cần biết vị trí hiện tại của khán giả mục tiêu và họ cần được di chuyển tới giai đoạn nào. Khán giả mục tiêu có thể ở bất cứ đâu trong 6 **giai đoạn sẵn sàng của người mua** – các giai đoạn mà người tiêu dùng thường trải qua trong quá trình quyết định mua hàng, bao gồm *nhận thức*, *hiểu biết*, *thích*, *ưa chuộng*, *tin tưởng* và *mua hàng* (xem ✱Hình 14.3).

✱Hình 14.3 Các giai đoạn sẵn sàng của người mua



Thị trường mục tiêu của người làm truyền thông marketing có thể hoàn toàn chưa có khái niệm gì về sản phẩm ngoài cái tên của nó hoặc một vài điều không đáng kể. Như vậy, trước tiên người làm marketing phải xây dựng *nhận thức* và *hiểu biết*. Ví dụ, General Mills gần đây thông báo sẽ loại bỏ các loại hương vị và phẩm màu nhân tạo khỏi các sản phẩm ngũ cốc BigG nổi tiếng – như Trix, Cocoa Puffs, Cap'n Crunch và Golden Gramham. Để người tiêu dùng nhận thức được điều này và những thay đổi khác, General Mills đã phát động chiến dịch "Yêu lại ngũ cốc từ đầu" (Love Cereal again):

> Mặc dù ngũ cốc vẫn là loại thực phẩm ăn sáng tại nhà được tiêu thụ nhiều nhất, doanh số bán ngũ cốc đã giảm dần khi người tiêu dùng bắt đầu tìm kiếm các lựa chọn thay thế lành mạnh và thuận tiện hơn. Chiến dịch "Yêu lại ngũ cốc từ đầu" ra mắt các dòng ngũ cốc BigG đã được cải tiến thành thực phẩm mà các bậc phụ huynh có thể tin tưởng một lần nữa. ✱Một quảng cáo truyền hình dài 30 giây cho thấy các thành viên trong bối cảnh gia đình quen thuộc – một đứa trẻ yêu cầu cha mẹ làm lại điều gì đó – "Hãy làm lại nó đi ạ! Một lần nữa!" Quảng cáo kết thúc với hình ảnh người cha ném nắm ngũ cốc Trix lên không trung và rơi chính xác vào miệng trong khi con gái hào hứng giục cha làm lại lần nữa. Chiến dịch "Yêu lại ngũ cốc từ đầu" đã lan tỏa rộng rãi, nhắc mọi người nhớ về kỷ niệm của những bữa sáng thời thơ ấu. General Mills đã sử dụng một loạt phương tiện truyền thông truyền thống, kỹ thuật số, trên thiết bị di động và trong cửa hàng để nhanh chóng xây dựng nhận thức cũng như hiểu biết cho toàn bộ thị trường.[8]

Giả sử người tiêu dùng mục tiêu đã *biết* về sản phẩm, vậy họ *cảm nhận* thế nào về nó? Hầu như mọi người tiêu dùng Mỹ đều biết về Trix, Cocoa Puffs và các loại ngũ cốc BigG khác. Thương hiệu này đã có mặt trên thị trường từ nửa sau thập niên 1950. General Mills muốn đưa người mua qua các giai đoạn cảm xúc mạnh mẽ hơn đối với loại ngũ cốc được cải tiến. Những giai đoạn này bao gồm *thích* (cảm thấy ngũ cốc BigG có lợi), *ưa chuộng* (lựa chọn ngũ cốc BigG so với các thương hiệu cạnh tranh), và *tin tưởng* (tin rằng ngũ cốc BigG là tốt nhất đối với họ).

Đội ngũ marketing của General Mills sử dụng kết hợp các công cụ xúc tiến hỗn hợp để tạo ra những cảm xúc tích cực và sự tin tưởng. Quảng cáo truyền hình ban đầu giúp xây dựng sự mong đợi và kết nối cảm xúc với thương hiệu. Hình ảnh, tin nhắn và video trên mạng xã hội của General Mills tương tác, giải trí và giáo dục người mua tiềm năng về việc công ty cải tiến các sản phẩm ngũ cốc. Thông cáo báo chí và các hoạt động PR khác hỗ trợ cũng như giữ tiếng vang về các sản phẩm. Một trang web nhỏ đầy đủ thông tin (www.generalmills.com/cereal) cung cấp thêm các thông tin bổ sung và cơ hội mua sắm.



✱Đưa người tiêu dùng trải qua các giai đoạn sẵn sàng của người mua: Để khiến khách hàng nhận thức, hiểu biết, ưa chuộng và mua sản phẩm ngũ cốc với công thức cải tiến BigG mới, Gerneral Mills đã phát động chiến dịch "Yêu lại ngũ cốc từ đầu" (Love Cereal again).
General Mills Marketing, Inc.

Cuối cùng, một số thành viên trong thị trường mục tiêu có thể bị thuyết phục về sản phẩm nhưng chưa hoàn toàn hứng thú với việc *mua hàng*. Người làm truyền thông cần dẫn dắt những người tiêu dùng này tới bước cuối cùng. Để giúp những người tiêu dùng đang chần chừ vượt qua rào cản, General Mills có thể tung ra các ưu đãi giá đặc biệt (phiếu giảm giá, giảm giá tại cửa hàng và ưu đãi đặc biệt), đồng thời củng cố uy tín cho sản phẩm bằng những nhận xét và đánh giá từ các khách hàng đã sử dụng trên trang web của công ty, mạng xã hội và các vị trí hiển thị khác.

Tất nhiên, chỉ riêng truyền thông marketing không thể tạo ra cảm giác tích cực và thúc đẩy mua ngũ cốc BigG. Bản thân loại ngũ cốc này phải cung cấp giá trị vượt trội cho khách hàng. Thực tế, truyền thông marketing quá nhiều có thể tăng tốc độ sụp đổ nếu sản phẩm tệ. Người mua tiềm năng càng sớm tìm hiểu về sản phẩm chất lượng kém, họ càng nhanh chóng nhận ra lỗi của nó. Vì vậy, truyền thông marketing hiệu quả kêu gọi các công ty đảm bảo "hành động tốt đi đôi với lời nói tốt". Ví dụ, để đảm bảo phiên bản mới tốt cho sức khỏe hơn sẽ thành công, trước khi ra mắt sản phẩm cải tiến, General Milles đã nghiên cứu 69 loại màu và 86 loại hương vị, thực hiện 98 cuộc kiểm tra vị giác do người tiêu dùng tự nếm thử, hoàn thành 301 công thức thử nghiệm cũng như dành 140 giờ đồng hồ lắng nghe chia sẻ của khách hàng về sản phẩm.

Thiết kế thông điệp

Sau khi xác định phản ứng mong muốn từ khán giả mục tiêu, người làm truyền thông phải tiến hành thiết kế một thông điệp hiệu quả. Lý tưởng nhất, thông điệp phải thu hút *sự chú ý (attention)*, duy trì *hứng thú (interest)*, khơi dậy *ham muốn (desire)* và dẫn tới *hành động (action)* (được biết đến với tên gọi mô hình AIDA). Trong thực tế, không có nhiều thông điệp lôi kéo người tiêu dùng đi hết chặng đường từ nhận thức đến mua hàng, nhưng mô hình AIDA cho ta biết những phẩm chất lý tưởng của một thông điệp hiệu quả.

Khi thiết kế thông điệp, người làm truyền thông marketing phải quyết định sẽ nói cái gì (*nội dung thông điệp*) và như thế nào (*cấu trúc* và *định dạng thông điệp*).

Nội dung thông điệp. Người làm marketing phải tìm ra một điểm lôi cuốn hay một chủ đề sẽ đem lại phản ứng mong muốn. Có 3 dạng lôi cuốn: lý trí, cảm xúc và đạo đức. *Sự lôi cuốn lý trí* liên quan đến lợi ích cá nhân, sở thích cá nhân của khán giả mục tiêu. Doanh nghiệp cho thấy sản phẩm sẽ đem lại những lợi ích mà khán giả mục tiêu mong muốn. Ví dụ như những thông điệp thể hiện chất lượng, tính kinh tế, giá trị hoặc hiệu quả của một sản phẩm. Vì vậy, một quảng cáo của Aleve đưa ra tuyên bố mang tính hiển nhiên: "Sử dụng nhiều thuốc hơn không làm cơn đau giảm đi. Aleve đủ khả năng để giúp lưng, cơ thể và khớp của bạn không chịu đựng cơn đau cả ngày dù uống ít thuốc hơn Tylenol." Còn quảng cáo của Weight Watchers khẳng định một thực tế đơn giản: "Bí mật ăn kiêng để kết liễu mọi bí mật ăn kiêng là không có chế độ ăn kiêng bí mật nào cả."

Sự lôi cuốn cảm xúc cố gắng khuấy động cảm xúc tiêu cực hoặc cảm xúc tích cực có khả năng thúc đẩy hành vi mua hàng. Người làm truyền thông có thể sử dụng nhiều hình thức lôi cuốn cảm xúc khác nhau, từ tình yêu, niềm vui, sự hài hước tới cảm giác sợ hãi và tội lỗi. Những người ủng hộ thông điệp cảm xúc cho rằng chúng thu hút nhiều sự chú ý và tạo ra niềm tin mạnh mẽ hơn vào thương hiệu lẫn nhà tài trợ. Dạng lôi cuốn này xuất phát từ ý tưởng người tiêu dùng thường cảm nhận trước rồi mới suy nghĩ, và bản chất của sự thuyết phục là tình cảm.

Việc kể một câu chuyện hấp dẫn trong quảng cáo thường đánh vào cảm xúc của khách hàng. Ví dụ, thay vì chỉ tập trung vào các loại đai ốc, bu lông và thông tin số dặm thường thấy trong nhiều quảng cáo xe hơi, quảng cáo của dòng xe Audi Super Bowl 50 với tên gọi "The Commander" đã tác động tới cảm xúc của người tiêu dùng theo cách khác:[9]

> "The Commander" khơi gợi sự hoài niệm, cảm thông và tình cha con. Quảng cáo bắt đầu với hình ảnh một cựu phi hành gia buồn phiền nhớ về quãng thời gian thanh xuân đã qua. Con trai ông đã ghé thăm và sau đó dẫn ông ra ngoài, đưa cho ông chìa khóa chiếc xe Audi R8 V10 Plus – dòng xe hơi hiệu suất cao nhất của Audi – có thể đạt tốc độ 205 dặm/giờ. Ngay khi lái chiếc Audi, người cha như được quay trở lại những khoảnh khắc đẹp nhất trong đời một lần nữa, thời khắc ông bay vào vũ trụ đến những không gian vô định trên nền nhạc "Starman" của David Bowie. Quảng cáo này có hiệu quả trong việc vừa nâng cao tinh thần của mọi người vừa cung cấp thông tin về hiệu suất cực cao của Audi. Theo một nhà báo, quảng cáo đã tạo ra "sự buồn bã khi nhìn thấy quãng đời tuyệt vời nhất của một người đàn ông trôi qua và sự thỏa mãn khi nhìn ông ấy trở lại chính con người trẻ trung, can đảm của mình." Bằng cách khơi dậy cảm xúc của người xem, "The Commander" đã lọt vào Top 10 trong bảng xếp hạng Ad Meter của *USA Today* và sở hữu hơn 8 triệu lượt xem trên YouTube trong chưa đầy một tháng.

Sự lôi cuốn đạo đức nhằm vào cảm giác của khán giả mục tiêu về những gì "đúng" và "phù hợp". Chúng thường được sử dụng để thúc giục mọi người hỗ trợ các hoạt động xã hội, chẳng hạn như vì môi trường trong sạch hơn hoặc quyên góp cho những người có hoàn cảnh khó khăn. Ví dụ, một chiến dịch quảng cáo của Colgate kêu gọi mọi người "Tắt vòi nước trong khi đánh răng" để tiết kiệm nước. Quảng cáo này xuất hiện hình ảnh một cậu bé tại đất nước đang phát triển với xô nước trên đầu cùng thông điệp: "Những gì bạn lãng phí trong 2 phút là tất cả những gì gia đình cậu bé này cần cho một ngày."

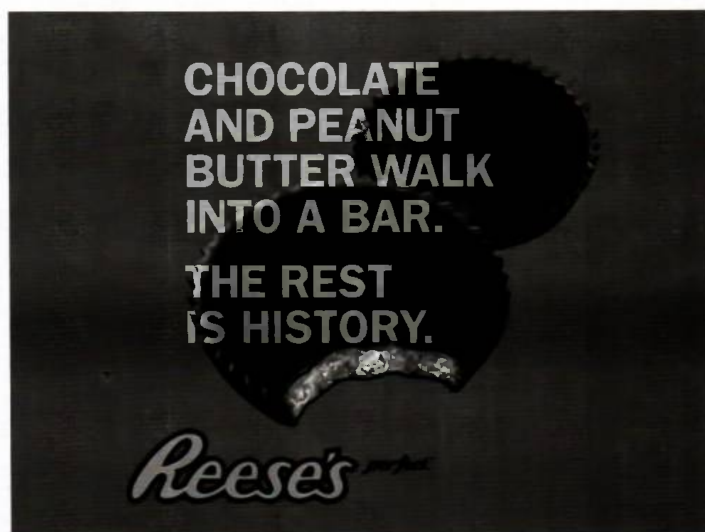
Cấu trúc thông điệp. Người làm marketing cũng phải quyết định cách xử lý ba vấn đề về cấu trúc của thông điệp. Đầu tiên là có nên đưa ra kết luận hay để cho khán giả mục tiêu tự làm điều đó. Nghiên cứu cho thấy trong nhiều trường hợp, thay vì đưa ra một kết luận, người làm quảng cáo nên đặt câu hỏi và để người mua đi đến kết luận của riêng họ.

Vấn đề thứ hai là nên trình bày những lý lẽ mạnh nhất ngay lúc đầu hay để đến cuối cùng. Trình bày trước sẽ tạo được sự chú ý mạnh mẽ nhưng lại có thể dẫn đến một kết thúc hụt hẫng.

Vấn đề thứ ba là nên trình bày lý lẽ một chiều (chỉ đề cập đến những điểm mạnh của sản phẩm) hay hai chiều (ca ngợi điểm mạnh, đồng thời thừa nhận hạn chế của sản phẩm). Thông thường, lý lẽ một chiều hiệu quả hơn cho thuyết trình bán hàng – trừ khi khán giả mục tiêu có trình độ học vấn cao, thích nghe tranh luận phản biện hoặc khi người làm truyền thông phải khắc phục một sự kết hợp phủ định. Trên tinh thần đó, Heinz đưa ra thông điệp "Heinz Ketchup chậm mà chắc", còn Listerine thì tuyên bố "Listerine tạo vị khó chịu chỉ hai lần một ngày". Trong những trường hợp này, thông điệp hai chiều có thể tăng cường tính tin cậy của quảng cáo và khiến người mua kiên định hơn trước đòn tấn công của các đối thủ cạnh tranh.

Định dạng thông điệp. Người làm truyền thông marketing cũng cần một *định dạng* mạnh mẽ cho thông điệp. Trong một quảng cáo báo in, người làm truyền thông phải quyết định tiêu đề, nội dung, hình minh họa và màu sắc. Để thu hút sự chú ý, người làm quảng cáo có thể tạo ra sự mới lạ và tương phản; những hình ảnh cùng tiêu đề bắt mắt; định dạng đặc biệt; kích thước và vị trí của thông điệp; hình dạng, màu sắc, chuyển động. Ví dụ, quảng cáo sô-cô-la bơ đậu phộng của Reese được diễn tả một cách đơn giản và trực diện. Hãng sử dụng các màu sắc quen thuộc của thương hiệu như cam, vàng và nâu với phần chữ nằm trên hình ảnh loại kẹo cổ điển. ✱Họ dùng những tiêu đề thông minh kết hợp hai thành phần chính tiêu biểu của loại kẹo này, chẳng hạn như "Sô-cô-la và bơ đậu phộng sánh đôi trong cùng một thanh kẹo. Những thứ còn lại là quá khứ" và "Từ khi gắn bó với sô-cô-la, bơ đậu phộng vẫn giữ tình bạn với kẹo dẻo, nhưng mối quan hệ này rất căng thẳng."

Người trình bày lên kế hoạch đến từng chi tiết từ khi bắt đầu đến lúc kết thúc. Nếu thông điệp được thực hiện trên tuyền hình hoặc video, người làm truyền thông phải kết hợp chặt chẽ các yếu tố chuyển động, tốc độ và âm thanh. Nếu thông điệp được đưa ra trên sản phẩm hoặc bao bì sản phẩm, người làm truyền thông phải xem xét kết cấu, mùi hương, màu sắc, kích thước và hình dạng. Ví dụ, chỉ riêng màu sắc cũng có thể nâng cao thông điệp nhận thức cho một thương hiệu – hãy thử nghĩ đến Target (màu đỏ), McDonald's (màu vàng và đỏ), John Deere (màu xanh lá cây và vàng), Twitter (màu xanh da trời) hoặc UPS (màu nâu). Như vậy, để thiết kế một chiến dịch truyền thông marketing hiệu quả, người làm marketing phải hết sức thận trọng khi cân nhắc màu sắc và những chi tiết tưởng chừng không quan trọng.



✱Định dạng thông điệp: Để thu hút sự chú ý, người làm quảng cáo có thể tạo ra sự mới lạ và tương phản; những hình ảnh và tiêu đề bắt mắt; định dạng đặc biệt, tương tự như quảng cáo của Reese.
The Hershey Company

Lựa chọn các kênh và phương tiện truyền thông

Tiếp đó người làm truyền thông phải lựa chọn kênh truyền thông. Có hai loại kênh truyền thông: *cá nhân* và *phi cá nhân.*

Kênh truyền thông cá nhân. Trong **kênh truyền thông cá nhân**, hai hoặc nhiều người trao đổi trực tiếp với nhau. Họ có thể trao đổi trực diện, qua điện thoại, qua thư hoặc email, thậm chí qua tin nhắn hoặc một cuộc tán gẫu trên internet. Kênh truyền thông cá nhân hiệu quả vì nó cho phép doanh nghiệp tiếp cận và phản hồi tới từng cá nhân.

Một số kênh truyền thông cá nhân được kiểm soát trực tiếp bởi doanh nghiệp. Ví dụ, nhân viên bán hàng của doanh nghiệp liên hệ với khách hàng doanh nghiệp. Nhưng cũng có những kênh truyền thông cá nhân về sản phẩm có thể tiếp cận người mua mà không được quản lý trực tiếp bởi doanh nghiệp. Đó có thể là các chuyên gia độc lập – những người bảo vệ người tiêu dùng, blogger và những người khác – họ đưa ra những tuyên bố đến người mua. Hoặc có thể là hàng xóm, bạn bè, họ hàng, đồng nghiệp, những người tiêu dùng đáng tin cậy khác – những người nói chuyện với người mua mục tiêu một cách trực tiếp hoặc thông qua các trang mạng xã hội, cũng như những kênh truyền thông tương tác khác. Kênh cuối cùng, **ảnh hưởng của truyền miệng**, có tác động đáng kể trong nhiều lĩnh vực sản phẩm.

Ảnh hưởng cá nhân có tầm quan trọng rất lớn, đặc biệt đối với những sản phẩm đắt tiền, nhiều rủi ro hoặc xuất hiện trên nhiều thị trường. Một cuộc khảo sát cho thấy lời gợi ý từ bạn bè và gia đình có ảnh hưởng vượt trội cũng như mạnh mẽ nhất đến người tiêu dùng trên toàn thế giới: Hơn 80% người tiêu dùng cho biết bạn bè và gia đình là những người có ảnh hưởng số một đến nhận thức cũng như hành vi mua hàng của họ. Một nghiên cứu khác chỉ ra rằng 72% người tiêu dùng mua sắm dựa trên các đánh giá trực tuyến và những nguồn thông tin mua hàng đáng tin cậy. Sự tin tưởng vào quảng cáo dao động từ 63% đến 36% tùy thuộc vào các phương tiện truyền thông.[10] Vậy thì chẳng có gì lạ khi rất ít người tiêu dùng sẵn sàng mua một món đồ đắt tiền trước khi kiểm tra những người tiêu dùng trước đó nhận xét gì về sản phẩm tại trang web như Amazon.com. Liệu có ai chưa từng mua hàng trên Amazon mà không đọc đánh giá của khách hàng khác hoặc phần gợi ý "khách hàng đã mua sản phẩm này cũng mua..." hoặc quyết định không mua vì đánh giá tiêu cực của khách hàng trước?

Các doanh nghiệp có thể sử dụng những kênh truyền thông cá nhân để phục vụ mình. Ví dụ, như chúng ta đã thảo luận trong Chương 5, họ có thể tạo nên những người dẫn dắt dư luận cho thương

Kênh truyền thông cá nhân
Các kênh mà nhờ đó hai hoặc nhiều người trao đổi trực tiếp với nhau, bao gồm mặt đối mặt, trên điện thoại, qua thư hoặc email, thậm chí thông qua một "cuộc tán gẫu" trên internet.

Ảnh hưởng của truyền miệng
Tác động của các lời đề xuất cá nhân từ phía bạn bè, gia đình, cộng sự và những người tiêu dùng đáng tin cậy khác đến hành vi mua.

Marketing lan truyền
Nuôi dưỡng những người có sức ảnh hưởng và hỗ trợ họ truyền bá thông tin về sản phẩm hoặc dịch vụ cho người khác trong cộng đồng của mình.

hiệu của mình – những người mà ý kiến, quan điểm của họ được người khác tìm kiếm – bằng cách cung cấp cho những người có khả năng gây ảnh hưởng các sản phẩm cùng điều khoản hấp dẫn hoặc "bơm" thông tin để họ lan truyền tới những người khác. **Marketing lan truyền** là việc nuôi dưỡng những người có sức ảnh hưởng và hỗ trợ họ truyền bá thông tin về sản phẩm hoặc dịch vụ cho người khác trong cộng đồng của họ. Ví dụ, Netflix tuyển dụng "Grammasters" – một người gây ảnh hưởng với lượng theo dõi cao trên Instagram. Grammasters đi du lịch vòng quanh thế giới để chụp ảnh và xây dựng nội dung video xoay quanh bối cảnh quen thuộc có nguồn gốc từ các chương trình nổi tiếng của Netflix và đăng tải lên Instagram, giúp những người yêu thích Netflix tương tác sâu sắc hơn với loạt phim yêu thích của họ.[11]

✱Hãng marketing trên mạng xã hội BzzAgent lại có cách tiếp cận khác để gây tiếng vang, đó là tạo ra khách hàng cho một thương hiệu, rồi biến họ thành người ủng hộ thương hiệu có sức ảnh hưởng đến cộng đồng:[12]

> BzzAgent đã tập hợp lực lượng tình nguyện lan truyền thông tin, đó là hàng triệu người mua sắm thực sự trên khắp thế giới, những người rất tích cực hoạt động trên mạng xã hội, thích nói chuyện về các sản phẩm và giới thiệu sản phẩm tốt. Khi một khách hàng đăng nhập, BzzAgent tìm kiếm trong cơ sở dữ liệu của mình và chọn "người đại diện" phù hợp với hồ sơ khách hàng mục tiêu của sản phẩm. Những người tình nguyện sẽ nhận được sản phẩm mẫu và tự trải nghiệm bằng cảm nhận cá nhân. Tiếp đó, BzzAgent khuyến khích "người đại diện" chia sẻ ý kiến trung thực của họ về sản phẩm thông qua các cuộc trò chuyện trực tiếp, qua các tweet, bài đăng trên Facebook, chia sẻ hình ảnh và video trực tuyến, blog cũng như những vị trí hiển thị khác trên mạng xã hội. Nếu sản phẩm có chất lượng tốt, những lời khen tích cực sẽ lan truyền rộng rãi. Nếu sản phẩm không chắc chắn về chất lượng – tốt thôi, điều đó cũng đáng để nhanh chóng học hỏi. Những người trong cộng đồng BzzAgent đã quảng bá thành công hàng trăm thương hiệu của các doanh nghiệp marketing hàng đầu như P&G, Nestle, Coca-Cola, Estee Lauder, Kroger, Disney và Dunkin' Donuts. Sức hấp dẫn của BzzAgent xuất phát từ sự chân thật. Tất cả "người đại diện" đều không làm theo bất cứ kịch bản có sẵn nào. Thay vào đó, công ty truyền đạt tới những người ủng hộ mình rằng: "Đây là sản phẩm, nếu bạn tin tưởng nó, hãy nói những gì bạn nghĩ. Bzz không phải nơi dành cho sự tâng bốc, lặp lại hay các bài đăng không trung thực."



✱Marketing lan truyền: Hãng marketing trên mạng xã hội BzzAgent biến những người thực sự sử dụng sản phẩm của thương hiệu thành những người ủng hộ thương hiệu có sức ảnh hưởng đến cộng đồng.
Dunnhumby

Kênh truyền thông phi cá nhân. **Kênh truyền thông phi cá nhân** là những kênh truyền thông truyền tải các thông điệp

không tạo ra những liên hệ và phản hồi cá nhân. Chúng bao gồm các phương tiện truyền thông lớn, bầu không khí và sự kiện. *Phương tiện truyền thông* lớn bao gồm truyền thông in ấn (báo, tạp chí, thư trực tiếp), truyền thông phát sóng (đài phát thanh, truyền hình), truyền thông hiển thị (bảng quảng cáo, biển hiệu, áp phích) và truyền thông trực tuyến (email, trang web của doanh nghiệp, trang web thương hiệu trên di động và truyền thông xã hội). *Bầu không khí* là môi trường được thiết kế để tạo ra hoặc tăng cường khuynh hướng của người mua đối với một sản phẩm. Vì vậy, văn phòng luật sư và ngân hàng được thiết kế nhằm thể hiện sự tự tin và những phẩm chất khác mà khách hàng có thể sẽ đánh giá cao. *Sự kiện* được tổ chức nhằm truyền tải thông điệp đến khán giả mục tiêu. Ví dụ, phòng quan hệ công chúng tổ chức các buổi khai trương, trưng bày và triển lãm, tham quan công cộng cùng nhiều sự kiện khác.

Kênh truyền thông phi cá nhân
Kênh truyền thông truyền tải các thông điệp không tạo ra những liên hệ và phản hồi cá nhân, bao gồm các phương tiện truyền thông lớn, bầu không khí và sự kiện.

Truyền thông phi cá nhân tác động trực tiếp đến người mua. Bên cạnh đó, việc sử dụng phương tiện truyền thông đại chúng thường ảnh hưởng gián tiếp đến người mua qua việc dẫn đến những hình thức truyền thông mang tính cá nhân hơn. Ví dụ, thông điệp đầu tiên có thể khởi nguồn từ truyền hình, tạp chí và các phương tiện truyền thông đại chúng khác tới những người dẫn dắt dư luận, từ đó lan tới những người khác. Như vậy, những người dẫn dắt dư luận đã chen vào giữa phương tiện truyền thông đại chúng và khán giả của họ, mang thông điệp đến những người ít tiếp xúc với phương tiện truyền thông. Một điều thú vị là, những người làm marketing thường sử dụng truyền thông phi cá nhân để thay thế hoặc kích thích truyền thông cá nhân bằng cách lồng ghép sự xác nhận hay lời chứng thực "truyền miệng" của người tiêu dùng vào quảng cáo và các chương trình xúc tiến khác của mình.

Lựa chọn nguồn tin

Trong cả truyền thông cá nhân lẫn phi cá nhân, tác động của thông điệp còn phụ thuộc vào việc khán giả mục tiêu nghĩ gì về người phát đi thông điệp. Thông điệp được gửi từ những nguồn đáng tin cậy có sức thuyết phục cao hơn. Do đó, rất nhiều doanh nghiệp thực phẩm "chăm sóc các bác sĩ, nha sĩ và những nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe khác để tạo động lực cho những chuyên gia này giới thiệu các sản phẩm của họ cho bệnh nhân. Người làm marketing cũng thuê người nổi tiếng làm đại diện – ví dụ như các vận động viên, diễn viên, nhạc sĩ và thậm chí cả nhân vật phim hoạt hình – để truyền tải thông điệp cho mình. Có rất nhiều siêu sao giải NBA cho những thương hiệu như Nike, McDonald's và Coca-Cola thuê hình ảnh của mình. Nữ diễn viên Sophia Vergara đại diện cho CoverGirl, State Farm, Comcast, Rooms to Go và nhiều thương hiệu khác, đồng thời là người sáng lập thương hiệu quần áo Kmart của chính cô. Trong khi đó, diễn viên George Clooney đại diện

cho máy pha cà phê Nestle Nespresso và nữ vận động viên quần vợt Serena Williams quảng cáo cho Gatorade, Nike và Beats by Dre.

Tuy nhiên, các doanh nghiệp phải rất cẩn trọng khi lựa chọn người nổi tiếng làm đại diện cho thương hiệu. Chọn sai người phát ngôn có thể làm tổn hại bộ mặt và hình ảnh của doanh nghiệp. Ví dụ, hàng chục thương hiệu lớn hoặc hơn thế – bao gồm cả Nike, Anheuser-Busch, Radio Shack, Oakley, xe đạp Trek và công ty sản xuất mũ bảo hiểm Giro – đã bẽ mặt khi tay đua chuyên nghiệp Lance Armstrong bị tước hết danh hiệu vô địch Tour de France và cấm thi đấu vĩnh viễn do hành vi sử dụng trái phép các loại chất kích thích. Trước đó, Armstrong được coi là người phát ngôn cho các thương hiệu và từng kiếm được thu nhập gần 20 triệu đô-la một năm. "Cuộc hôn nhân được sắp đặt giữa các thương hiệu và người nổi tiếng luôn tiềm ẩn rất nhiều rủi ro," một chuyên gia nhận xét. Một chuyên gia khác thì nói: "99% số người nổi tiếng mang lại rất nhiều lợi ích cho thương hiệu mà họ đại diện, còn 1% đi chệch đường ray."[13] Hơn bao giờ hết, chọn đúng người nổi tiếng đại diện cho thương hiệu là rất quan trọng.

Thu thập phản hồi

Sau khi phát đi thông điệp và các nội dung thương hiệu khác, người làm truyền thông phải nghiên cứu hiệu ứng của nó đối với khán giả mục tiêu. Việc này bao gồm hỏi khán giả mục tiêu có nhớ thông điệp hay không, họ nhìn thấy nó bao nhiêu lần, họ nhớ lại điểm gì, họ cảm thấy như thế nào về thông điệp và thái độ của họ trong quá khứ so với hiện tại đối với các sản phẩm, thương hiệu cũng như doanh nghiệp. Người làm truyền thông cũng muốn đo lường hành vi phát sinh từ thông điệp – bao nhiêu người đã mua sản phẩm, nói về sản phẩm với người khác hoặc ghé thăm các cửa hàng của doanh nghiệp.

Phản hồi về các chương trình truyền thông marketing có thể gợi ý những thay đổi trong chương trình xúc tiến hoặc trong chính việc cung cấp sản phẩm. Ví dụ, Macy's sử dụng quảng cáo truyền hình và quảng cáo trên báo chí để thông báo cho người tiêu dùng trong khu vực về các cửa hàng, dịch vụ và sự kiện bán hàng của mình. Giả sử nghiên cứu phản hồi cho thấy 80% người mua sắm trong một khu vực nhớ là đã nhìn thấy quảng cáo của cửa hàng và nhận diện được mặt hàng cũng như chương trình giảm giá. 60% trong số đó đã tới cửa hàng Macy's trong tháng qua, nhưng chỉ 20% khách hàng ghé thăm hài lòng với trải nghiệm mua sắm của họ.

Kết quả này cho thấy mặc dù xúc tiến tạo ra được *nhận thức*, nhưng các cửa hàng Macy's không đem đến cho người tiêu dùng *sự hài lòng* mà họ mong đợi. Vì vậy, Macy's cần cải thiện trải nghiệm mua sắm, đồng thời giữ nguyên những chương trình truyền thông đang đạt hiệu quả. Ngược lại, giả sử nghiên cứu cho thấy chỉ có 40% người tiêu dùng trong khu vực nhận thức được về sản phẩm và các sự kiện, trong đó chỉ có 30% đến Macy's mua

sắm, nhưng 80% trong số họ nhanh chóng quay lại mua sắm tiếp. Với trường hợp này, Macy's cần tăng cường chương trình xúc tiến để tận dụng lợi thế của công ty trong việc làm hài lòng khách hàng mua sắm tại cửa hàng.

Lời tác giả: Trong phần này, chúng ta sẽ cùng xem quy trình thiết lập ngân sách xúc tiến và cách người làm marketing kết hợp các công cụ truyền thông marketing đa dạng để tạo ra hỗn hợp xúc tiến tích hợp hoạt động trơn tru.

THIẾT LẬP TỔNG NGÂN SÁCH XÚC TIẾN VÀ HỖN HỢP XÚC TIẾN

Chúng ta đã xem xét các bước lập kế hoạch và gửi thông điệp cho đối tượng mục tiêu. Nhưng làm thế nào để doanh nghiệp quyết định tổng *ngân sách xúc tiến* và cách thức phân chia các công cụ xúc tiến chính nhằm tạo ra *hỗn hợp xúc tiến*? Quá trình kết hợp các công cụ tạo ra chiến lược truyền thông marketing tích hợp là gì? Chúng ta sẽ cùng xem xét các vấn đề này.



✱Thiết lập tổng ngân sách xúc tiến là một trong những quyết định khó khăn nhất mà các doanh nghiệp phải đối mặt. Coca-Cola dành hàng trăm triệu đô-la hàng năm, nhưng liệu chừng đó là quá ít, vừa đủ, hay quá nhiều?
Migstock / Alamy Stock Photo

Thiết lập tổng ngân sách xúc tiến

Một trong những quyết định marketing khó khăn nhất mà các doanh nghiệp phải đối mặt là chi tiêu bao nhiêu cho hoạt động xúc tiến. Ông trùm cửa hàng bách hóa John Wanamaker từng nói: "Tôi biết phân nửa số chương trình quảng cáo của mình là lãng phí, nhưng tôi không biết đó là nửa nào. Tôi đã chi 2 triệu đô-la cho quảng cáo, mà không biết chừng đó là thiếu hay thừa." ✱Ví dụ, Coca-Cola dành hàng trăm triệu đô-la hàng năm vào quảng cáo, nhưng liệu chừng đó là quá ít, vừa đủ, hay quá nhiều? Vì vậy, không có gì đáng ngạc nhiên khi mức chi phí cho hoạt động xúc tiến của các ngành và các doanh nghiệp chênh lệch nhau rất đáng kể. Chi phí xúc tiến có thể là 10-12% doanh thu bán hàng đối với hàng hóa tiêu dùng, 20% đối với mỹ phẩm và chỉ 1,9% đối với sản phẩm gia dụng. Trong cùng một ngành thì lại có doanh nghiệp chi nhiều, doanh nghiệp chi ít.[14]

Làm thế nào để một doanh nghiệp xác định được ngân sách xúc tiến? Ở đây, chúng ta sẽ nghiên cứu bốn phương pháp được sử dụng phổ biến để thiết lập tổng ngân sách cho quảng cáo: phương pháp *chi trả theo khả năng*, phương pháp *tỷ lệ phần trăm doanh thu*, phương pháp *ngang bằng cạnh tranh* và phương pháp *mục tiêu-nhiệm vụ*.

Phương pháp chi trả theo khả năng

Một số doanh nghiệp sử dụng **phương pháp chi trả theo khả năng**: Họ dự trù ngân sách xúc tiến ở mức mà họ cho rằng doanh nghiệp có khả năng chi trả. Đây là phương pháp thường được các doanh nghiệp nhỏ sử dụng, lý do là vì họ không thể chi cho quảng cáo nhiều hơn số tiền đang có. Họ lấy tổng doanh thu trừ đi chi phí hoạt động và vốn đầu tư cơ bản, sau đó dành một phần trong số tiền còn lại cho quảng cáo.

Tuy nhiên, điều không may là phương pháp dự trù ngân sách này hoàn toàn bỏ qua ảnh hưởng của xúc tiến đến doanh thu. Nó có xu hướng đặt vấn đề xúc tiến xuống sau cùng trong số các ưu tiên chi tiêu, ngay cả khi quảng cáo rất quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp. Kết quả là ngân sách xúc tiến hàng năm sẽ không chắc chắn, gây khó khăn đối với việc lên kế hoạch linh hoạt cho thị trường. Phương pháp chi trả theo khả năng thường dẫn đến tình trạng chi tiêu không đủ mức cần thiết, mặc dù cũng có trường hợp nó dẫn đến việc chi tiêu quá mức.

Phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu

Phương pháp chi trả theo khả năng
Đặt mức chi trả cho hoạt động xúc tiến ở mức độ ban quản trị cho rằng doanh nghiệp có khả năng chi trả.

Phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu
Đặt ngân sách cho hoạt động xúc tiến ở mức phần trăm nào đó so với doanh thu hiện tại hoặc doanh thu dự báo, hoặc theo tỷ lệ phần trăm của giá bán đơn vị.

Một số doanh nghiệp khác sử dụng **phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu**, dự trù ngân sách xúc tiến ở mức phần trăm nào đó so với doanh thu hiện tại hoặc doanh thu dự báo. Họ cũng có thể xác định ngân sách bằng một tỷ lệ nhất định trên giá bán của một đơn vị sản phẩm. Phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu rất đơn giản và giúp ban quản trị phân tích về mối quan hệ giữa chi phí xúc tiến, giá bán và lợi nhuận trên một đơn vị sản phẩm.

Tuy nhiên, mặc cho những lợi thế đó, các doanh nghiệp lại có rất ít lý do để sử dụng phương pháp này. Sai lầm ở đây là nó xem doanh thu bán hàng như *nguyên nhân* chứ không phải *kết quả* của xúc tiến. Dù các nghiên cứu đã tìm thấy mối tương quan dương giữa chi phí xúc tiến và sức mạnh thương hiệu, nhưng mối quan hệ này thường là kết quả và nguyên nhân, chứ không phải nguyên nhân và kết quả. Những thương hiệu mạnh hơn với doanh thu bán hàng cao hơn sẽ cho phép doanh nghiệp chi mạnh tay nhất cho quảng cáo.

Như vậy, phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu dựa trên sự sẵn có của nguồn vốn chứ không phải cơ hội. Có khả năng nó sẽ ngăn cản những khoản chi cần thiết để xốc lại doanh thu bán hàng đang giảm. Ngân sách thay đổi theo doanh thu từng năm gây khó khăn cho việc lập kế hoạch dài hạn. Cuối cùng, phương pháp này không cung cấp bất kỳ cơ sở nào cho việc lựa chọn một tỷ lệ phần trăm *cụ thể*, ngoài những gì đã làm được trong quá khứ hoặc những gì đối thủ cạnh tranh đang làm.

Phương pháp ngang bằng cạnh tranh

Phương pháp thứ ba là phương pháp ngang bằng cạnh tranh, tức là đặt ngân sách xúc tiến của doanh nghiệp tương ứng với đối thủ cạnh tranh. Họ giám sát hoạt động quảng cáo của đối thủ cạnh tranh, hoặc thu thập dữ liệu ước tính về mức chi phí xúc tiến trong ngành từ các ấn phẩm hoặc phòng thương mại, tổ chức thương mại rồi dự trù ngân sách của mình dựa trên mức bình quân ngành.

Có hai lập luận ủng hộ phương pháp này. Thứ nhất, ngân sách của đối thủ cạnh tranh đại diện cho trí tuệ tập thể của ngành. Thứ hai, chi phí giống đối thủ cạnh tranh sẽ góp phần ngăn chặn cuộc chiến tranh xúc tiến. Thật không may, chẳng lập luận nào hợp lý. Thật vô lý khi tin rằng đối thủ cạnh tranh biết rõ một doanh nghiệp nên chi bao nhiêu cho xúc tiến hơn chính bản thân doanh nghiệp đó. Các doanh nghiệp rất khác nhau, và mỗi doanh nghiệp lại có nhu cầu xúc tiến riêng. Cuối cùng, không có bằng chứng nào chứng tỏ ngân sách ngang nhau thì ngăn chặn được các cuộc chiến xúc tiến.

Phương pháp mục tiêu-nhiệm vụ

Phương pháp ngang bằng cạnh tranh
Đặt ngân sách quảng cáo tương ứng với đối thủ cạnh tranh.

Phương pháp mục tiêu-nhiệm vụ
Phát triển ngân sách xúc tiến bằng cách (1) xác định các mục tiêu xúc tiến cụ thể, (2) xác định những nhiệm vụ cần thiết để đạt được các mục tiêu này, và (3) ước tính chi phí thực hiện các nhiệm vụ này. Tổng các chi phí này là ngân sách xúc tiến được đề xuất.

Phương pháp hợp lý nhất là **phương pháp mục tiêu-nhiệm vụ**, theo đó, doanh nghiệp dự trù ngân sách dựa trên những gì họ muốn thực hiện với xúc tiến. Phương pháp này đòi hỏi (1) xác định các mục tiêu xúc tiến cụ thể, (2) xác định những nhiệm vụ cần thiết để đạt được các mục tiêu này và (3) ước tính chi phí thực hiện các nhiệm vụ này. Tổng các chi phí này là ngân sách xúc tiến được đề xuất.

Ưu điểm của phương pháp mục tiêu-nhiệm vụ là buộc ban quản trị phải giải thích rõ ràng những suy đoán của mình về mối quan hệ giữa mức chi phí xúc tiến và kết quả xúc tiến thu được. Nhưng nó cũng là phương pháp khó sử dụng nhất. Việc xác định những nhiệm vụ cụ thể để đạt được mục tiêu đã định thường rất khó. Ví dụ, giả sử Samsung muốn có mức nhận thức 95% cho mẫu điện thoại thông minh mới nhất trong 6 tháng ra mắt. Samsung nên sử dụng thông điệp quảng cáo, nội dung marketing cụ thể nào và lịch trình truyền thông ra sao để đạt được mục tiêu đó? Những nội dung và truyền thông này sẽ tiêu tốn bao nhiêu? Ban quản trị của Samsung phải đặt ra những câu hỏi như vậy, mặc dù chúng rất khó trả lời.

Định hình hỗn hợp xúc tiến tổng thể

Khái niệm truyền thông marketing tích hợp cho thấy doanh nghiệp phải kết hợp các công cụ xúc tiến một cách cẩn trọng thành một *hỗn hợp xúc tiến* hài hòa. Nhưng làm thế nào để

xác định hỗn hợp các công cụ xúc tiến cần thiết? Các doanh nghiệp trong cùng một ngành cũng có sự khác biệt rất lớn trong cách thiết kế hỗn hợp xúc tiến. Ví dụ, công ty mỹ phẩm Mary Kay dành phần lớn kinh phí xúc tiến cho hoạt động bán hàng cá nhân và marketing trực tiếp, trong khi đối thủ cạnh tranh CoverGirl dành phần lớn kinh phí vào quảng cáo tiêu dùng. Bây giờ, chúng ta sẽ xem xét các yếu tố ảnh hưởng tới lựa chọn công cụ xúc tiến của người làm marketing.

Bản chất của từng công cụ xúc tiến

Lời tác giả: Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét cách những người làm marketing kết hợp các công cụ truyền thông marketing đa dạng thành một hỗn hợp xúc tiến tích hợp, gắn kết và trơn tru, hài hòa.

Mỗi công cụ xúc tiến có đặc tính và chi phí riêng. Người làm marketing phải có hiểu biết về những điều này khi thiết kế hỗn hợp xúc tiến.

Quảng cáo. Quảng cáo có thể tiếp cận số đông người mua hàng trên nhiều vùng địa lý với chi phí thấp cho mỗi lần tiếp xúc và cho phép người bán lặp đi lặp lại một thông điệp nhiều lần. Ví dụ, có hơn 111 triệu người Mỹ theo dõi giải đấu Super Bowl gần đây nhất và có tới 18 triệu người hâm mộ cuồng nhiệt theo dõi NCIS mùa mới nhất mỗi tuần. Hơn nữa, một quảng cáo truyền hình phổ biến có thể tiếp cận rộng rãi qua các mạng xã hội và trang trực tuyến. ✱Ví dụ, hãy xem xét quảng cáo trò chơi trên điện thoại di động nổi tiếng "Clash of Clans: Revenge" của Supercell với sự tham gia diễn xuất của Liam Neeson, được phát sóng trong thời gian diễn ra giải Super Bowl XLIX. Bên cạnh việc thu hút hơn 100 triệu người xem truyền hình, nó đã trở thành quảng cáo Super Bowl được xem nhiều nhất trên YouTube trong năm đó với 82 triệu lượt xem vào cuối năm – một con số đầy ấn tượng. Vì vậy, đối với những doanh nghiệp muốn tiếp cận khán giả mục tiêu đại chúng, truyền hình chính là kênh tốt nhất.[15]

Ngoài phạm vi tiếp cận, quảng cáo quy mô lớn còn đem lại lợi ích về quy mô, danh tiếng và thành công cho người bán. Do bản chất công cộng của quảng cáo, người tiêu dùng có xu hướng dễ chấp nhận sản phẩm được quảng cáo hơn. Quảng cáo cũng có khả năng diễn cảm rất tốt, cho phép doanh nghiệp nâng tầm sản phẩm thông qua việc sử dụng khéo léo những hình ảnh, ấn phẩm in ấn, âm thanh và màu sắc. Một mặt, quảng cáo có thể được dùng để xây dựng hình ảnh lâu dài cho một sản phẩm (ví dụ như các quảng cáo của Coca-



✱Truyền hình có mức độ tiếp cận rộng rãi: Quảng cáo "Clash of Clans: Revenge" của Supercell trong mùa giải Super Bowl XLIX thu hút hơn 100 triệu người xem truyền hình, đồng thời có tới hàng chục triệu lượt xem và chia sẻ trực tuyến.
IanDagnall Computing / Alamy Stock Photo

Cola). Mặt khác, quảng cáo có thể làm tăng doanh số bán hàng rất nhanh chóng (ví dụ như các chương trình quảng cáo đặc biệt cuối tuần của Kohl').

Quảng cáo cũng có một số hạn chế. Mặc dù tiếp cận được nhiều người một cách nhanh chóng, nhưng nó không đặc biệt nhắm tới ai và không thể trực tiếp thuyết phục khách hàng cụ thể giống nhân viên bán hàng. Quảng cáo chỉ là kênh giao tiếp một chiều với khán giả mục tiêu, và khán giả mục tiêu không cảm thấy cần phải chú ý hoặc phản ứng lại. Thêm nữa, chi phí cho quảng cáo có thể rất tốn kém. Mặc dù một số hình thức quảng cáo – chẳng hạn như báo giấy, phát thanh hoặc trực tuyến – có thể không tốn đáng kể, nhưng những hình thức khác như quảng cáo qua mạng lưới truyền hình đòi hỏi ngân sách rất lớn. Ví dụ, quảng cáo 1 phút của trò chơi "Clash of Clans: Revenge" trong mùa giải Super Bowl tiêu tốn đến 9 triệu đô-la, tương đương 150.000 đô-la mỗi tích tắc đồng hồ, đây mới chỉ là chi phí phát sóng, chưa tính tới chi phí sản xuất quảng cáo.

Bán hàng cá nhân. Bán hàng cá nhân là công cụ hiệu quả nhất trong một số giai đoạn nhất định của quá trình mua hàng, đặc biệt là khi lôi kéo sự ưa chuộng, tin tưởng của người mua để dẫn tới hành vi mua hàng. Nó là hoạt động tương tác cá nhân giữa hai hoặc nhiều người, mỗi người có thể quan sát nhu cầu và đặc điểm của người khác rồi nhanh chóng điều chỉnh cho phù hợp. Bán hàng cá nhân cũng cho phép tất cả các loại quan hệ khách hàng hình thành và phát triển, từ quan hệ giao dịch hiển nhiên cho đến tình bạn cá nhân. Một nhân viên bán hàng hiệu quả phải nhớ như in những sở thích của khách hàng để xây dựng mối quan hệ lâu dài bằng cách giải quyết các vấn đề của họ. Cuối cùng, với bán hàng cá nhân, người mua thường cảm thấy có nhu cầu lắng nghe và phản ứng lại nhiều hơn, thậm chí cả khi phản ứng đó chỉ là một lời đáp lịch sự: "Không, cảm ơn."

Tuy nhiên, những ưu điểm độc nhất này sẽ đi kèm chi phí cao. Một lực lượng bán hàng đòi hỏi sự cam kết lâu dài hơn so với quảng cáo – quảng cáo có thể dễ dàng thay đổi, nhưng quy mô của một lực lượng bán hàng thì khó thay đổi hơn. Bán hàng cá nhân cũng là công cụ xúc tiến tốn kém nhất của doanh nghiệp, với chi phí bình quân ít nhất là 600 đô-la cho mỗi lần bán hàng, tùy thuộc vào các ngành khác nhau.[16] Các doanh nghiệp ở Mỹ chi cho bán hàng cá nhân nhiều hơn gấp 3 lần so với quảng cáo.

Xúc tiến bán hàng. Xúc tiến bán hàng bao gồm nhiều công cụ đa dạng: phiếu giảm giá, các cuộc thi, mua hàng tiết kiệm và nhiều hình thức khác – tất cả đều có ưu điểm riêng. Chúng thu hút sự chú ý của người tiêu dùng, gắn kết với họ, tạo động lực thúc đẩy mua hàng mạnh mẽ và có thể được sử dụng để tăng tính hấp dẫn cho sản phẩm, vực dậy doanh số đang giậm chân tại chỗ. Xúc tiến bán hàng mời gọi và thường nhận được phản hồi nhanh chóng. Trong khi quảng cáo truyền tải thông điệp "Hãy mua sản phẩm của chúng tôi," xúc tiến bán hàng nói: "Hãy mua nó ngay bây giờ." Tuy nhiên, hiệu quả của xúc tiến bán hàng

thường ngắn hạn và không hiệu quả như quảng cáo hay bán hàng cá nhân xét trên khía xạnh xây dựng sự ưa thích thương hiệu dài hạn và mối quan hệ với khách hàng.

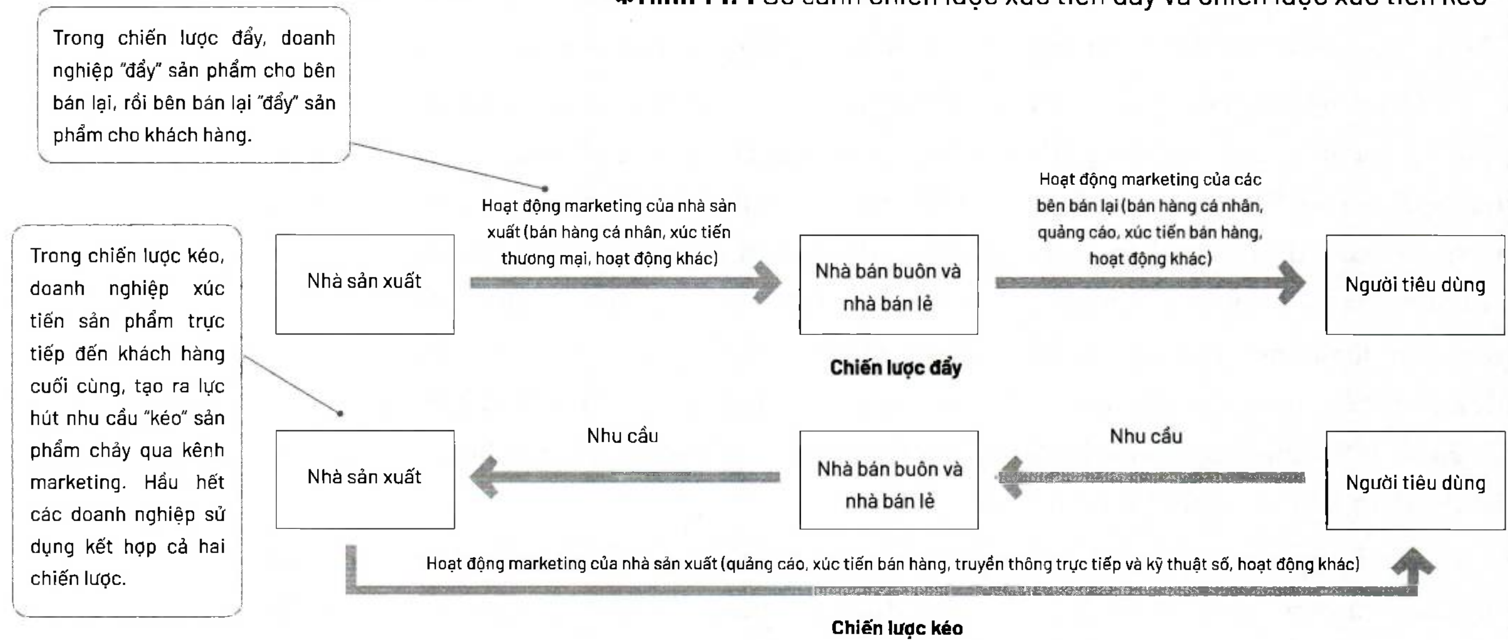
Quan hệ công chúng (PR). PR rất đáng tin cậy – đối với độc giả, những câu chuyện thời sự, các hình mẫu, chương trình tài trợ và sự kiện có vẻ thực tế cũng như đáng tin cậy hơn quảng cáo. PR cũng có thể tiếp cận đến những người không thích nhân viên bán hàng và quảng cáo, do thông điệp được truyền tải đến người mua dưới dạng tin tức nhiều hơn là những hành động trực tiếp kêu gọi mua hàng. Tương tự như quảng cáo, PR có thể nâng tầm một doanh nghiệp hoặc sản phẩm. Người làm marketing có xu hướng sử dụng PR chưa đúng với tiềm năng của nó, hoặc chỉ xem nó như một biện pháp chữa cháy. Tuy nhiên, một chiến dịch PR được cân nhắc kỹ lưỡng kết hợp với các yếu tố khác trong hỗn hợp xúc tiến có thể đem lại hiệu quả và lợi ích kinh tế rất lớn.

Marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số. Mặc dù có nhiều hình thức marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số – từ gửi thư tín, catalog, marketing qua điện thoại đến marketing trực tuyến, trên thiết bị di động và truyền thông xã hội – nhưng chúng có chung một số đặc điểm nổi bật. Marketing trực tiếp hướng đến mục tiêu nhiều hơn: Nó thường hướng tới một khách hàng cụ thể hoặc một cộng đồng khách hàng. Marketing trực tiếp có tính tức thời và có thể tùy chỉnh: Thông điệp có thể được chuẩn bị rất nhanh chóng – kể cả trong thực tế – và được điều chỉnh sao cho phù hợp nhất để thu hút nhóm hoặc cá nhân người dùng cụ thể. Cuối cùng, marketing trực tiếp có tính tương tác: Nó cho phép đội ngũ marketing và người tiêu dùng đối thoại với nhau và thông điệp của doanh nghiệp có thể được thay đổi tùy thuộc vào phản ứng của người tiêu dùng. Như vậy, marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số rất phù hợp với những nỗ lực marketing đặt ra mục tiêu cao, tạo ra sự gắn kết và xây dựng mối quan hệ một-một với khách hàng.

Chiến lược hỗn hợp xúc tiến

Những người làm marketing có thể lựa chọn giữa hai kiểu chiến lược hỗn hợp xúc tiến cơ bản: xúc tiến *đẩy* hoặc xúc tiến *kéo*. ✱Hình 14.4 cho thấy sự tương phản giữa hai chiến lược. Sự khác biệt nằm ở đối tượng mà mỗi chiến lược chú trọng đến. **Chiến lược đẩy** "đẩy" sản phẩm qua các kênh marketing đến người tiêu dùng cuối cùng. Nhà sản xuất tổ chức các hoạt động marketing (chủ yếu là bán hàng cá nhân và xúc tiến thương mại) hướng đến đối tượng là thành viên của kênh marketing để thuyết phục họ đưa và xúc tiến sản phẩm tới người tiêu dùng cuối cùng. Ví dụ, hãng John Deere rất ít khi quảng bá máy cắt cỏ, máy kéo làm vườn và các sản phẩm máy móc dân dụng khác tới người tiêu dùng cuối cùng. Thay vào đó, nhân viên bán hàng của Johne Deere làm việc với Lowe's, Home Depot, các đại lý độc lập và những thành viên khác trong kênh marketing để họ phân phối sản phẩm John Deere tới người tiêu dùng cuối cùng.

Hình 14.4 So sánh chiến lược xúc tiến đẩy và chiến lược xúc tiến kéo



Chiến lược đẩy
Chiến lược xúc tiến sử dụng lực lượng bán hàng và xúc tiến thương mại để đẩy sản phẩm vào các kênh. Nhà sản xuất quảng bá sản phẩm cho các thành viên trong kênh để họ quảng bá tới người tiêu dùng cuối cùng.

Chiến lược kéo
Chiến lược xúc tiến yêu cầu chi tiêu rất nhiều cho quảng cáo và các hoạt động xúc tiến tới người tiêu dùng, từ đó thuyết phục họ mua sản phẩm, tạo ra cầu thị trường cần đáp ứng "kéo" sản phẩm chảy qua kênh marketing.

Với **chiến lược kéo**, nhà sản xuất tổ chức các hoạt động marketing (chủ yếu là quảng cáo, chương trình xúc tiến cho người tiêu dùng, truyền thông trực tiếp và truyền thông số) hướng đến đối tượng người tiêu dùng cuối cùng để kích thích họ mua sản phẩm. Ví dụ, Unilever xúc tiến các sản phẩm mỹ phẩm dành cho nam giới Axe trực tiếp đến thị trường mục tiêu là nam giới trẻ tuổi bằng cách sử dụng truyền hình và quảng cáo in ấn, trang web riêng, trang mạng xã hội riêng của thương hiệu cùng nhiều kênh khác. Nếu chiến lược kéo hiệu quả, người tiêu dùng sau đó sẽ hỏi mua sản phẩm này từ các nhà bán lẻ như CVS, Walgreens hoặc Walmart, để rồi nhu cầu hàng hóa sẽ lại được đưa về Unilever. Như vậy, ở chiến lược kéo, nhu cầu của người tiêu dùng "kéo" sản phẩm qua các kênh phân phối.

Một số doanh nghiệp sản xuất hàng công nghiệp chỉ sử dụng chiến lược đẩy, trong khi một số doanh nghiệp marketing trực tiếp chỉ sử dụng chiến lược kéo. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp lớn sử dụng kết hợp cả hai. Ví dụ, Unilever dành 8 tỷ đô-la hàng năm cho hoạt động marketing tiêu dùng và xúc tiến bán hàng trên toàn cầu để giành được sự ưa chuộng và kéo khách hàng tới những cửa hàng bày bán sản phẩm của mình.[17] Đồng thời, họ cũng huy động đội ngũ nhân viên bán hàng của mình và của nhà phân phối, kết hợp với nhiều chương trình xúc tiến thương mại nhằm đẩy sản phẩm qua các kênh, mục đích để sản phẩm luôn có sẵn trên các kệ hàng khi người tiêu dùng tìm mua.

Khi thiết kế chiến lược hỗn hợp xúc tiến, các doanh nghiệp phải xem xét nhiều yếu tố, bao gồm dạng sản phẩm và thị trường. Ví dụ, tầm quan trọng của các công cụ xúc tiến khác

nhau sẽ thay đổi tùy theo người tiêu dùng và thị trường kinh doanh. Các doanh nghiệp B2C thường "kéo" nhiều hơn, chi nhiều tiền vào quảng cáo, rồi đến xúc tiến bán hàng, bán hàng cá nhân và sau cùng là PR. Ngược lại, các doanh nghiệp B2B có xu hướng "đẩy" hơn, chi nhiều hơn vào bán hàng cá nhân, tiếp theo là xúc tiến bán hàng, quảng cáo và PR.

Tích hợp hỗn hợp xúc tiến

Sau khi dự trù ngân sách xúc tiến và hỗn hợp xúc tiến, doanh nghiệp phải tìm cách để mỗi yếu tố hoạt động trơn tru trong hỗn hợp xúc tiến. Được dẫn dắt bởi chiến lược truyền thông tổng thể, các yếu tố xúc tiến khác nhau nên phối hợp để truyền tải thông điệp thương hiệu và lợi điểm bán hàng độc nhất của doanh nghiệp. Việc tích hợp hỗn hợp xúc tiến bắt đầu từ khách hàng. Cho dù đó là quảng cáo, bán hàng cá nhân, xúc tiến bán hàng, PR hay marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số, thì thông điệp và chiến lược định vị phải được truyền tải một cách thống nhất tại tất cả các điểm tiếp xúc với người tiêu dùng. Một hỗn hợp xúc tiến tích hợp đảm bảo rằng các hoạt động truyền thông sẽ được thực hiện vào bất cứ khi nào, tại bất cứ nơi đâu và bằng bất cứ cách nào mà *khách hàng* cần.

Để tạo ra một hỗn hợp xúc tiến tích hợp, toàn bộ các chức năng của doanh nghiệp phải hợp tác để cùng thực hiện các hoạt động truyền thông. Thậm chí, nhiều doanh nghiệp còn đưa cả khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan vào những giai đoạn khác nhau của quá trình lập kế hoạch truyền thông. Các hoạt động xúc tiến nhỏ lẻ, rời rạc trong doanh nghiệp có thể làm loãng truyền thông marketing và rối loạn sự định vị. Ngược lại, một hỗn hợp xúc tiến tích hợp thống nhất sẽ tối đa hóa ảnh hưởng kết hợp từ tất cả những nỗ lực của một doanh nghiệp.

Truyền thông marketing có trách nhiệm với xã hội

Trong quá trình hình thành hỗn hợp xúc tiến, doanh nghiệp phải ý thức được ảnh hưởng của các vấn đề pháp lý và đạo đức xung quanh truyền thông marketing. Phần lớn những người làm marketing đều nỗ lực hết sức để giao tiếp một cách cởi mở và trung thực với người tiêu dùng cũng như các đại lý. Tuy nhiên, những hành vi sai trái hoàn toàn có thể xảy ra, và các nhà hoạch định chính sách đã phát triển một cơ chế pháp luật, quy định nhằm quản lý hoạt động quảng cáo, xúc tiến bán hàng, bán hàng cá nhân và marketing trực tiếp. Trong phần này, chúng ta sẽ thảo luận những vấn đề liên quan đến quảng cáo, xúc tiến bán hàng và bán hàng cá nhân. Marketing trực tiếp và marketing kỹ thuât số sẽ được đề cập trong Chương 17.

Quảng cáo và xúc tiến bán hàng

Theo luật, các doanh nghiệp không được quảng cáo sai lệch hoặc lừa đảo. Người làm quảng cáo không được tuyên bố sai sự thật, chẳng hạn như ngụ ý rằng một sản phẩm chữa trị

được bệnh gì đó trong khi nó không thể. Họ không được sử dụng những quảng cáo có khả năng đánh lừa người xem, mặc dù có thể trên thực tế không ai bị lừa. Họ không được phép quảng cáo một chiếc xe hơi chạy được 32 dặm với mỗi gallon nhiên liệu, trừ khi nó làm được như vậy trong điều kiện điển hình, còn hãng sản xuất bánh mỳ ăn kiêng không được phép quảng cáo rằng nó cung cấp ít calo hơn chỉ vì lát bánh mỏng hơn.

Người bán không được quảng cáo mồi chài nhằm thu hút người mua. Ví dụ, một nhà bán lẻ nổi tiếng quảng cáo máy may với giá 179 đô-la. Tuy nhiên, khi người tiêu dùng cố gắng mua chiếc máy được quảng cáo, người bán lại hạ thấp tính năng của nó, đặt các máy bị lỗi tại phòng trưng bày, chê bai hiệu suất của máy và làm nhiều hành động khác nhằm dẫn dắt khách hàng mua chiếc máy đắt tiền hơn. Những hành động như vậy là bất hợp pháp và phi đạo đức.

Các hoạt động xúc tiến thương mại của doanh nghiệp cũng được quy định rất chặt chẽ. Ví dụ, theo Đạo luật Robinson-Patman, người bán không được phép ưu tiên một số khách hàng nhất định dựa vào lý do xúc tiến thương mại. Họ phải dành cho tất cả các nhà bán lẻ những ưu đãi, điều khoản tương đương nhau.

Bên cạnh việc nói "không" với những kiểu cạm bẫy pháp lý, chẳng hạn như lừa đảo hoặc quảng cáo mồi chài, doanh nghiệp có thể sử dụng quảng cáo và các hình thức xúc tiến khác để khuyến khích, quảng bá những chương trình, hành động và ý tưởng có trách nhiệm với xã hội (tham khảo Tình huống thực tế 14.2). ✱Ví dụ, gần đây, Google đã phát động chiến dịch marketing và quảng cáo trị giá 50 triệu đô-la mang tên "Sinh ra với mật mã" (Made with Code) nhằm khuyến khích các bé gái theo đuổi sự nghiệp khoa học và công nghệ. Công ty này phát hiện ra rằng 74% nữ sinh trung học cơ sở thể hiện mối quan tâm đến khoa học, công nghệ, kỹ thuật và toán học (STEM). Nhưng khi lên đến trung học phổ thông, chỉ có ít hơn 1% nữ sinh dự định học chuyên ngành khoa học máy tính. Thông qua các quảng cáo, trang truyền thông xã hội và truyền thông số chuyên dụng, sự kiện và quan hệ đối tác với những tổ chức phi lợi nhuận, chiến dịch của Google đã truyền tải thông điệp ý nghĩa rằng những điều mà các cô gái trẻ yêu thích, từ ứng dụng trên điện thoại thông minh đến thời trang cho tới bộ phim yêu thích, đều được "sinh ra với mật mã". "Nói một cách đơn giản, mật mã là công cụ cho phép bạn viết nên câu chuyện của chính mình bằng công nghệ," Google cho biết. "Các cô gái bắt đầu với tình yêu khoa học và công nghệ, nhưng sau đó đánh mất nó đâu đó trên bước đường trưởng thành. Hãy giúp họ tiếp tục niềm đam mê đó."[18]



✱Các chương trình và hành động xúc tiến có trách nhiệm với xã hội: Chiến dịch marketing và quảng cáo "Sinh ra với mật mã" lan tỏa rộng khắp của Google khuyến khích những cô gái trẻ theo đuổi sự nghiệp khoa học và công nghệ.
Google, Inc.

Bán hàng cá nhân

Nhân viên bán hàng của doanh nghiệp phải tuân thủ nguyên tắc "cạnh tranh công bằng". Hầu hết các bang của Mỹ đã thông qua đạo luật về hành vi lừa đảo bán hàng. Ví dụ, nhân viên bán hàng không được nói dối khách hàng hoặc đánh lừa họ về những lợi ích của một sản phẩm nào đó. Để tránh các hành vi mồi chài, lời nói của nhân viên bán hàng phải phù hợp với nội dung quảng cáo.

Luật áp dụng cho người mua hàng tại nhà hoặc những địa điểm không phải nơi đặt văn phòng thường trực của người bán khác với luật áp dụng cho người mua tại cửa hàng. Những người thuộc nhóm thứ nhất có thể bị bất ngờ và đặc biệt dễ "xiêu lòng" trước các thủ thuật bán hàng gây sức ép, vì thế, Ủy ban Thương mại Liên bang Mỹ (FTC) đã ban hành nguyên tắc đổi, trả trong 3 ngày để bảo vệ những khách hàng không trực tiếp xem và mua hàng. Theo nguyên tắc này, những khách hàng đồng ý mua hàng tại nhà riêng, nơi làm việc, ký túc xá hoặc các cơ sở mà người bán chỉ thuê tạm thời – chẳng hạn như phòng khách sạn, trung tâm hội nghị và nhà hàng – với giá trị món hàng trên 25 đô-la sẽ có 72 giờ để hủy hợp đồng hoặc trả lại hàng hóa và nhận lại tiền mà không cần giải thích.

Bán hàng cá nhân được sử dụng nhiều trong hoạt động B2B. Khi bán hàng cho các doanh nghiệp, nhân viên bán hàng không được đưa hối lộ cho đại lý mua hàng hoặc những bên khác có thể ảnh hưởng đến việc mua bán. Họ không được lấy hoặc sử dụng bí mật kỹ thuật, thương mại của đối thủ cạnh tranh thông qua hối lộ hoặc gián điệp công nghiệp. Cuối cùng, nhân viên bán hàng không được chê bai đối thủ cạnh tranh hoặc sản phẩm cạnh tranh bằng cách ngụ ý những điều không đúng sự thật.

14.2 HIỆU QUẢ TÍCH CỰC TỪ QUẢNG CÁO VÀ MARKETING

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Phần lớn doanh nghiệp ngày nay đã đưa trách nhiệm xã hội vào trong các nhiệm vụ của mình. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp sử dụng quảng cáo và marketing để thúc đẩy những chương trình, hành động và ý tưởng trách nhiệm với cộng đồng.

Thay vì chỉ tập trung vào lợi nhuận, các doanh nghiệp nhận ra thành công của họ gắn liền với lợi ích của khách hàng cũng như thế giới xung quanh.

Hãy xem xét ví dụ về một chiến dịch kinh điển, đó là chiến dịch dài hơi "Vẻ đẹp thực sự" của Dove (Dove Campaign for real beauty). Chiến dịch này nhằm mục đích thay đổi định nghĩa về cái đẹp theo khuôn mẫu cũ. Trong quảng cáo, Dove thể hiện hình ảnh nhiều người phụ nữ với thân hình khác nhau (không theo tiêu chuẩn của những người mẫu thon thả hay các diễn viên nữ quyến rũ) đầy vẻ tự tin. "Nhiệm vụ của chúng tôi là giúp ngày càng nhiều phụ nữ cảm thấy xinh đẹp hơn mỗi ngày bằng cách mở rộng định nghĩa về cái đẹp," Dove tuyên bố. Trong những năm qua, sự lớn mạnh không ngừng của chiến dịch "Vẻ đẹp thực sự" – với các quảng cáo, video kỹ thuật số sở hữu nhiều lượt xem và những nội dung khác – đã góp phần nhiều vào mục đích nâng cao lòng tự tôn của phụ nữ. Mặc dù có những mục tiêu cao cả hơn ngoài doanh thu và lợi nhuận, chiến dịch này vẫn góp phần rất

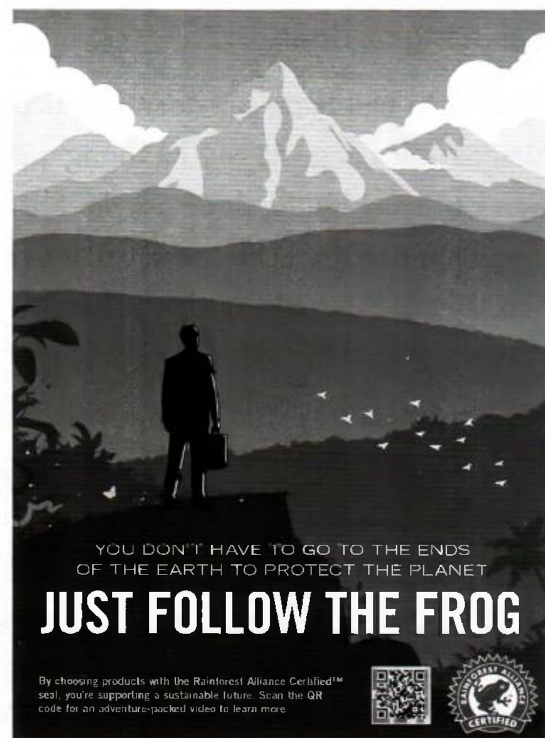
lớn vào thành công của Dove. Trong thập kỷ đầu tiên triển khai chiến dịch, doanh thu hàng năm của thương hiệu đã tăng từ 2,5 tỷ đô-la tới hơn 4 tỷ đô-la.

Các doanh nghiệp trong đa số ngành công nghiệp hiện nay đều tích cực hỗ trợ và thúc đẩy hàng loạt hoạt động vì xã hội và môi trường. Chiến dịch "Thực phẩm toàn vẹn" ("Food with Integrity") của Chipole thách thức ngành chăn nuôi công nghiệp, đồng thời khuyến khích các thực phẩm có thành phần hữu cơ, nguồn gốc từ địa phương hoặc do các gia đình tự trồng trọt. Chiến dịch "Sự trỗi dậy của các cô gái" ("Girl Rising") của Intel thúc đẩy giáo dục cho phái nữ trên toàn thế giới. Chiến dịch "Sinh ra với mật mã" ("Made with code") của Google ủng hộ những phụ nữ trẻ tuổi theo đuổi sự nghiệp khoa học và công nghệ. Chiến dịch "Tốt hơn" ("Better") của Apple giúp gia tăng nhận thức về tầm quan trọng của môi trường bởi lẽ "chúng tôi có trách nhiệm đảm bảo rằng trong khi tạo ra các sản phẩm hoàn hảo, chúng tôi vẫn quan tâm chăm sóc hành tinh tươi đẹp của chúng ta."

Do vậy, các doanh nghiệp ngày càng sử dụng nhiều quảng cáo và marketing để thể hiện sự quan tâm đến những vấn đề xã hội và môi trường có liên quan, không phải để kiếm tiền mà bởi đây là điều đúng đắn cần làm. Hãy xem xét kỹ hơn về 3 chiến dịch đẩy mạnh trách nhiệm xã hội thành công sau đây.

AT&T: "Việc đó có thể chờ" (It can wait)

Khi vấn nạn nhắn tin trong lúc lái xe trở nên nghiêm trọng hơn, AT&T – một trong những nhà cung cấp dịch vụ thoại và dữ liệu lớn nhất nước Mỹ – đã cho ra đời chiến dịch "Việc đó có thể chờ", nhắc nhở mọi người không dùng điện thoại trong khi lái xe. Trọng tâm của chiến dịch là một loạt quảng cáo trên truyền hình và kỹ thuật số mô tả các nguy cơ tiềm ẩn gây ra tai nạn khi sử dụng điện thoại trong lúc lái xe. Quảng cáo "Gần tới nhà" (Close to home) dài 3 phút gần đây cho thấy phương thức di chuyển của nhiều người khác nhau trong một ngày. Một trong số đó là hình ảnh một người mẹ trẻ đang lái xe đi mua đồ với cô con gái nhỏ ngồi ở ghế sau đã được thắt dây an toàn cẩn thận. Trong khoảnh khắc người mẹ nhìn xuống để xem một bài đăng mạng xã hội trên điện thoại, bà vô tình băng qua tuyến đường trung tâm mà không quan sát và gây ra một vụ va chạm trực diện với chiếc xe khác đang tới. Quảng cáo này rất chân thực và có phần khá đau lòng, nhưng thông điệp mà nó truyền tải rất rõ ràng: Thậm chí chỉ một cái liếc nhanh trên điện thoại trong khi lái xe cũng có thể gây ra hậu quả tai hại. "Việc đó có thể chờ," nội dung quảng cáo nhấn mạnh.



Thúc đẩy trách nhiệm xã hội: Chiến dịch xúc tiến "Theo chân chú ếch xanh" của Rainforest Alliance nâng cao nhận thức về những thách thức sinh học ngày càng cấp bách và tuyên truyền về việc giảm thiểu tác động có hại của con người tới môi trường.
Rainforest Alliance

Những quảng cáo này chỉ là phần mở màn của chiến dịch "Việc đó có thể chờ". AT&T cũng cung cấp ứng dụng DriveMode sẽ tự động khởi động khi xe lăn bánh, chuyển các tin nhắn sang chế độ im lặng, đồng thời thông báo tới người gửi rằng người dùng đang lái xe. Không những vậy, chiến dịch này còn tiến xa hơn bằng cách tung ra "Lời cam kết việc đó có thể chờ" (It can wait Pledge). Theo lời cam kết này, người lái xe sẽ cam kết tập trung theo dõi diễn biến trên đường khi lái thay vì nhìn vào điện thoại. Kết quả, gần 8 triệu người đã tham gia thực hiện cam kết cho đến nay. Thậm chí, chiến dịch "Việc đó có thể chờ" còn xây dựng một không gian thực tế ảo giúp những người ngồi sau tay lái có thể trải nghiệm các sự cố va chạm do điện thoại thông minh gây ra. Những nỗ lực khác trong việc tuyên truyền bao gồm tweet từ những người nổi tiếng và các buổi chia sẻ tại trường học.

Với sự trợ giúp của hàng chục doanh nghiệp đối tác và tổ chức truyền thông, "Việc đó có thể chờ" đã đạt được hàng trăm lượt hiển thị. Sau 7 năm kể từ khi bắt đầu, chiến dịch dường như đã chứng tỏ được sự hữu ích của mình.

"Chúng tôi thực hiện các cuộc khảo sát [cho thấy] chúng tôi đang tạo ra sự thay đổi," một chuyên gia marketing của AT&T cho biết. "Khoảng 1/3 số người sử dụng nói rằng thông điệp không-sử-dụng-điện-thoại-trong-lúc-lái-xe của chúng tôi đã thay đổi hành vi của họ."

Rainforest Alliance: "Theo chân chú ếch xanh" (Follow the Frog)

Các tổ chức phi lợi nhuận cũng phụ thuộc rất nhiều vào quảng cáo cùng xúc tiến để truyền thông những sứ mệnh liên quan đến trách nhiệm xã hội và bảo vệ môi trường. Từ năm 1987, Rainforest Alliance – một tổ chức bảo tồn phi lợi nhuận quốc tế – đã tuyên truyền về việc giảm thiểu tác động có hại của con người tới môi trường. Khi cam kết tìm nguồn cung ứng bền vững từ những trang trại và rừng, các doanh nghiệp sẽ được công nhận và gắn logo xác nhận của Rainforest Alliance – logo có biểu tượng chú ếch xanh đặc trưng – trên bao bì sản phẩm và các tài liệu xúc tiến. Ngoài ra, tổ chức này cũng đưa ra quyền lợi hỗ trợ tìm nguồn cung ứng và hỗ trợ đào tạo để giúp doanh nghiệp tiếp tục phát huy những nỗ lực phát triển bền vững của họ.

Nhằm nâng cao nhận thức về những thách thức sinh thái học ngày càng cấp bách – như nạn phá rừng, thay đổi khí hậu và chất lượng nước, năm 2012, Rainforest Alliance đã phát động chiến dịch xúc tiến "Theo chân chú ếch xanh" rộng khắp và sáng tạo. Chiến dịch bắt đầu bằng đoạn video đã giành giải thưởng kéo dài 3 phút trên trang web, minh họa một cách hài hước những gì mọi người *không nhất thiết phải* làm để bảo vệ môi trường. Trong video, một chuyên gia trẻ chọn cách bảo vệ hệ sinh thái cực đoan đến mức bỏ việc, rời bỏ vợ và đứa con nhỏ, thẳng tiến tới trung tâm của rừng rậm Amazon. Tại đây, anh ta tham gia một cuộc thập tự chinh chống lại các phe phái xấu xa đang hủy hoại môi trường. Video đã đưa ra kết luận rằng có một cách giúp đỡ môi trường dễ dàng hơn: "Bạn không cần thiết phải đi đến tận cùng Trái đất để bảo vệ hành tinh này. Chỉ cần theo chân chú ếch xanh" bằng cách chọn các sản phẩm được đóng dấu chứng nhận của Rainforest Alliance.

Chiến dịch "Theo chân chú ếch xanh" bao gồm một loạt nội dung và hoạt động marketing, từ quảng cáo in ấn trên báo giấy, tài liệu xúc tiến bán lẻ, sự kiện "Theo chân chú ếch xanh", blog về hoạt động của "chú ếch" đến mạng lưới liên kết gần 6.000 doanh nghiệp hiển thị và xúc tiến nhận diện con dấu Rainforest Alliance được chứng nhận. Chiến dịch này đã thành công rực rỡ. Video khởi động nhanh chóng thu hút hơn 5 triệu lượt xem trên YouTube và 32.000 lượt chia sẻ, được đề cử giải thưởng Webby cho video trực tuyến xuất sắc nhất và giành giải thưởng Quảng cáo có giá trị lan truyền hàng đầu trong hạng mục hoạt động xã hội của TED. Chiến dịch tổng thể đã nâng cao nhận thức của người tiêu dùng và thúc đẩy gia tăng số lượng các doanh nghiệp cam kết tìm nguồn cung ứng từ những hoạt động được chứng nhận bởi Rainforest Alliance, trong đó có sự tham gia của các thương hiệu lớn như Lipton, Mars và McDonald's.

Always: "Như một cô gái" (Like a girl)

Nhãn hàng vệ sinh phụ nữ Always của P&G cần thực hiện một nhiệm vụ. Một nghiên cứu chỉ ra rằng sự tự tin của một cô gái tụt dốc ở tuổi dậy thì, vì vậy, Always đã phát động chiến dịch quảng cáo ngân sách lớn nhằm thay đổi ý nghĩa của việc làm điều gì đó "giống như một cô gái". Quảng cáo "Như một cô gái" đầu tiên sử dụng định dạng tương tự một chương trình thực tế, đạo diễn yêu cầu những người phụ nữ, đàn ông trẻ tuổi cùng các bé trai và bé gái diễn tả một số hành động như "hãy cho tôi thấy chạy như một cô gái là thế nào" hoặc "hãy đánh nhau như một cô gái" hoặc "hãy ném bóng như một cô gái". Những người phụ nữ, đàn ông và bé trai trong quảng cáo đã thể hiện theo đúng kiểu "rụt rè nữ tính" điển hình. Tuy nhiên, các cô bé thì ngược lại, thực hiện nhiệm vụ bằng sự hào hứng, không mang bất cứ ý nghĩa tiêu cực nào. "Từ khi nào mà làm điều gì đó 'như một cô gái' trở thành sự nhạo báng?," quảng cáo đặt câu hỏi. "Always muốn thay đổi điều đó." Quảng cáo kết thúc bằng hình ảnh truyền cảm hứng của những cô bé chạy, ném và đá bóng đầy điệu nghệ, tự tin, cũng như hoàn toàn thoải mái thể hiện kỹ năng. "Hãy biến việc #Chạynhưmộtcôgái (#RunLikeAGirl) trở thành điều tuyệt vời," quảng cáo kết luận.

Khi quảng cáo "Như một cô gái" được chiếu tại giải Super Bowl XLIX, phản ứng của người xem quả nhiên bùng nổ. Quảng cáo thường giữ vị trí thứ nhất hoặc thứ hai trong hầu hết các bảng thăm dò xếp hạng quảng cáo hàng đầu và đứng trên tất cả những quảng cáo khác chiếu

tại giải Super Bowl; không những vậy, mức độ quan tâm của nó vượt xa trong các phần bình luận và chia sẻ trên mạng xã hội. Cùng năm đó, "Như một cô gái" đã giành giải Emmy cho Quảng cáo xuất sắc nhất và giải thưởng Grand Prix cho Chiến dịch PR xuất sắc nhất tại Liên hoan Quảng cáo Quốc tế Cannes. Riêng trong năm đầu tiên, "Như một cô gái" đạt được 85 triệu lượt xem và hơn 1 triệu lượt hiển thị trên toàn cầu.

Nỗ lực trong chiến dịch "Như một cô gái" của Always đã mở rộng và phát triển thành một chiến dịch hỗ trợ và giáo dục toàn diện cho đến ngày hôm nay. "Khi bạn có một thông điệp thực sự giải quyết vấn đề quan trọng và được thực hiện theo cách thống nhất, phù hợp với thương hiệu của bạn, tôi nghĩ người tiêu dùng sẽ muốn gắn kết với nó," phó chủ tịch lĩnh vực chăm sóc sức khỏe phụ nữ toàn cầu của P&G chia sẻ. "Chúng tôi đã bắt đầu một trận chiến hoành tráng để cho thế giới thấy rằng làm những việc như một cô gái là hết sức tuyệt vời."

Nguồn: Ann-Christine Diaz, "The Story behind AT&T's Disturbing Phone Safety Ad," *Advertising Age*, ngày 27/6/2015, http://adage.com/print/299678/; John McDermott, "AT&T's Anti-Texting Campaign: Lots of Impressions, Zero Success," *Digiday*, ngày 14/4/2014, http://digiday.com/platforms/att-asks-twitter-whether-anti-texting-driving- campaign-working/; Paul Polizzotto, "Millennials Are Embracing Corporate Social Responsibility Campaigns," *Advertising Age*, ngày 18/12/2015, http://adage.com/print/301796/; "Why That 'Like A Girl' Super Bowl Ad Was So Groundbreaking," *Huffington Post*, ngày 2/2/2015, www.huffingtonpost.com/2015/02/02/always-super-bowl-ad_n_6598328.html; Sheila Shayon, "How P&G Is Making the Always #LikeAGirl Movement Unstoppable," *Brandchannel*, ngày 8/7/2015, www.brandchannel.com/2015/07/08/pg-always-like-a-girl-070815/; www.apple.com/environment/; www.itcanwait.com/all, www.rainforest-alliance.org/about; www.rainforest-alliance.org/followthefrog và http://always.com/en-us, truy cập tháng 10/2016.

KHÁI QUÁT CÁC MỤC TIÊU VÀ THUẬT NGỮ CHÍNH

TỔNG QUÁT CÁC MỤC TIÊU

Trong chương này, bạn đã biết các doanh nghiệp sử dụng truyền thông marketing tích hợp để truyền tải giá trị khách hàng như thế nào. Marketing hiện đại đòi hỏi không chỉ tạo ra giá trị cho khách hàng bằng cách phát triển một sản phẩm tốt, định giá hấp dẫn và đưa nó tới khách hàng mục tiêu. Doanh nghiệp còn phải *truyền đạt* giá trị đó một cách rõ ràng, thuyết phục tới khách hàng hiện tại lẫn khách hàng tiềm năng. Để làm được điều này, họ phải kết hợp 5 công cụ xúc tiến hỗn hợp theo một chiến lược truyền thông marketing tích hợp được thiết kế triển khai hiệu quả.

Mục tiêu 14-1 Xác định 5 công cụ của hỗn hợp xúc tiến để truyền tải giá trị khách hàng.

Tổng thể *hỗn hợp xúc tiến* của một doanh nghiệp – còn gọi là *hỗn hợp truyền thông marketing* – là sự kết hợp của 5 công cụ: *quảng cáo, bán hàng cá nhân, xúc tiến bán hàng, quan hệ công chúng* và *marketing trực tiếp và kỹ thuật số* mà doanh nghiệp sử dụng để gắn kết, truyền tải giá trị đến khách hàng một cách thuyết phục, đồng thời xây dựng quan hệ khách hàng. *Quảng cáo* bao gồm bất cứ hình thức giới thiệu và quảng bá phi cá nhân phải trả phí cho các ý tưởng, sản phẩm hoặc dịch vụ được thực hiện bởi một nhà tài trợ xác định. Ngược lại, *quan hệ công chúng* tập trung xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với các nhóm công chúng khác nhau. *Bán hàng cá nhân* là phần trình bày cá nhân mà nhân viên bán hàng của doanh nghiệp sử dụng để tiếp cận trực tiếp với khách hàng nhằm mục đích bán hàng và xây dựng mối quan hệ. Doanh nghiệp sử dụng *xúc tiến bán hàng* để đưa ra ưu đãi ngắn hạn nhằm khuyến khích khách hàng mua một sản phẩm/dịch vụ. Cuối cùng, các doanh nghiệp đang tìm kiếm phản ứng tức thời từ khách hàng cá nhân mục tiêu sẽ sử dụng công cụ *marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số* để tương tác trực tiếp cũng như khai thác mối quan hệ với khách hàng.

Mục tiêu 14-2 Thảo luận về bối cảnh truyền thông đang thay đổi và nhu cầu đối với truyền thông marketing tích hợp.

Sự phát triển bùng nổ của công nghệ truyền thông và những thay đổi trong chiến lược truyền thông của người làm marketing đã có tác động mạnh mẽ đến truyền thông marketing. Những người làm quảng cáo hiện đang bổ sung nhiều lựa chọn về các phương tiện và nội dung chuyên môn hóa hơn và hướng đến mục tiêu cao hơn - bao gồm cả phương tiện trực tuyến, trên di động và truyền thông xã hội - để tiếp cận các phân khúc khách hàng nhỏ hơn với những thông điệp tương tác và cá nhân hóa hơn. Khi áp dụng các phương tiện và hỗn hợp xúc tiến phong phú hơn, họ cũng đứng trước nguy cơ gây ra sự nhiễu loạn truyền thông đối với người tiêu dùng. Để ngăn chặn điều này, ngày càng có nhiều doanh nghiệp áp dụng ý tưởng *truyền thông marketing tích hợp (IMC)*. Được dẫn dắt bởi chiến lược truyền thông marketing tích hợp tổng thể, doanh nghiệp xác định vai trò của từng công cụ xúc tiến và nội dung marketing đa dạng, cũng như mức độ mà mỗi công cụ được sử dụng. Không những vậy, doanh nghiệp sẽ cẩn trọng điều phối các hoạt động xúc tiến và thời điểm tổ chức những chiến dịch lớn.

Mục tiêu 14-3 Phác thảo quy trình truyền thông và các bước phát triển chương trình truyền thông marketing hiệu quả.

Quy trình truyền thông liên quan đến 9 yếu tố: 2 đối tượng chính (người gửi, người nhận), 2 công cụ truyền thông (thông điệp, phương tiện), 4 chức năng truyền thông (mã hóa, giải mã, phản ứng và phản hồi) và nhiễu. Để truyền thông hiệu quả, người làm marketing phải hiểu được cách thức 9 yếu tố này kết hợp với nhau để truyền tải thông điệp đến khách hàng mục tiêu.

Khi chuẩn bị truyền thông marketing, nhiệm vụ đầu tiên của người làm truyền thông là *nhận diện khán giả mục tiêu* và đặc điểm của họ. Tiếp theo, người làm truyền thông phải quyết định mục tiêu truyền thông và xác định phản ứng mong muốn nhận được - đó có thể là *nhận thức, hiểu biết, thích, ưa chuộng, tin tưởng* và *mua hàng*. Sau đó, một *thông điệp* sẽ được thiết kế với nội dung và cấu trúc sao cho hiệu quả nhất. Tiếp đến, họ phải lựa chọn *phương tiện*, cho cả truyền thông cá nhân lẫn phi cá nhân. Người làm truyền thông phải tìm được những nguồn đáng tin để truyền tải thông điệp. Cuối cùng, họ phải *thu thập phản hồi* bằng cách quan sát mức độ nhận thức về thương hiệu của thị trường, khách hàng thử sản phẩm ít hay nhiều và có hài lòng trong quá trình đó hay không.

Mục tiêu 14-4 Giải thích các phương pháp lập ngân sách xúc tiến và các yếu tố ảnh hưởng đến thiết kế của hỗn hợp xúc tiến.

Doanh nghiệp phải quyết định ngân sách dành cho xúc tiến là bao nhiêu. Các phương pháp được sử dụng nhiều nhất là chi trả theo khả năng, sử dụng tỷ lệ phần trăm doanh thu, dựa trên mức chi phí cho xúc tiến của đối thủ cạnh tranh, hoặc dựa trên kết quả phân tích và tính toán chi phí để đạt được mục tiêu cùng nhiệm vụ truyền thông. Doanh nghiệp phải phân chia *ngân sách xúc tiến* cho các công cụ chính để tạo nên *hỗn hợp xúc tiến*. Doanh nghiệp có thể sử dụng chiến lược xúc tiến *đẩy* hoặc *kéo* - hoặc kết hợp cả hai. Nhân viên ở mọi cấp bậc của doanh nghiệp phải nắm chắc các vấn đề pháp lý và đạo đức xoay quanh truyền thông marketing. Doanh nghiệp phải làm việc chăm chỉ và hăng hái để giao tiếp cởi mở, trung thực, hòa nhã với khách hàng cũng như các đại lý.

CÁC THUẬT NGỮ CHÍNH

Mục tiêu 14-1

Hỗn hợp xúc tiến (hay hỗn hợp truyền thông marketing)
Quảng cáo
Xúc tiến bán hàng
Bán hàng cá nhân
Quan hệ công chúng (PR)
Marketing trực tiếp và marketing kỹ thuật số

Mục tiêu 14-2

Marketing nội dung
Truyền thông marketing tích hợp (IMC)

Mục tiêu 14-3

Các giai đoạn sẵn sàng của người mua
Kênh truyền thông cá nhân
Ảnh hưởng của truyền miệng
Marketing lan truyền
Kênh truyền thông phi cá nhân

Mục tiêu 14-4

Phương pháp chi trả theo khả năng
Phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu
Phương pháp ngang bằng cạnh tranh
Phương pháp mục tiêu - nhiệm vụ
Chiến lược đẩy
Chiến lược kéo

THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP TƯ DUY

Câu hỏi thảo luận

14-1 Kể tên và mô tả 5 công cụ xúc tiến chính được sử dụng trong hỗn hợp truyền thông marketing của một doanh nghiệp. (AACSB: Trao đổi)

14-2 Thảo luận về marketing nội dung và cách người làm marketing sử dụng khung khổ mới về cách thức cũng như đối tượng tạo dựng, kiểm soát và phân phối marketing nội dung. (AACSB: Trao đổi)

14-3 Nêu định nghĩa của truyền thông marketing tích hợp và cách các doanh nghiệp triển khai nó. (AACSB: Trao đổi)

14-4 Thảo luận về hai loại kênh truyền thông phổ biến được sử dụng trong truyền thông marketing để truyền tải thông điệp. (AACSB: Trao đổi)

14-5 Một doanh nghiệp quyết định về ngân sách xúc tiến của mình như thế nào? (AACSB: Trao đổi)

Bài tập tư duy

14-6 Lấy ví dụ về một sản phẩm thực phẩm hoặc đồ uống tiêu dùng mới sử dụng các công cụ xúc tiến chính, thiết kế một chiến dịch xúc tiến cho sản phẩm đó. Xác định cách bạn sử dụng kết hợp chiến lược đẩy và chiến lược kéo. (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

14-7 Tổ chức một nhóm nhỏ, lựa chọn một quảng cáo thể hiện hợp lý mọi khía cạnh của quy trình truyền thông được thể hiện trong Hình 14.2. Mô tả cách mỗi yếu tố được thể hiện trong quảng cáo của doanh nghiệp đó. Thảo luận về cách mà quảng cáo đã đóng góp hoặc không đóng góp vào việc truyền thông marketing hiệu quả cho sản phẩm. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

14-8 Theo khảo sát toàn cầu của hãng Nielsen, người tiêu dùng có xu hướng ủng hộ các doanh nghiệp mà họ thấy có trách nhiệm với xã hội. Lấy 3 ví dụ về quảng cáo kết hợp thông điệp marketing liên quan tới trách nhiệm xã hội. Những quảng cáo này có làm tăng khả năng mua hàng của bạn đối với doanh nghiệp tài trợ cho chúng không? Giải thích. (AACSB: Trao đổi; Lý luận đạo đức; Tư duy phản xạ)

ỨNG DỤNG VÀ TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Marketing trực tuyến, di động và truyền thông xã hội #withoutshoes (không mang giày)

Blake Mycoskie ra mắt thương hiệu giày TOMS với cam kết ủng hộ một đôi giày cho mỗi đôi được bán. Vào tháng 5/2015, TOMS triển khai chiến dịch trên các phương tiện truyền thông xã hội để mở rộng sứ mệnh từ thiện của công ty. Đối với mỗi bài đăng trên Instagram có hình ảnh đôi chân trần và sử dụng hashtag #withoutshoes, TOMS sẽ tặng một đôi giày cho mỗi trẻ em nghèo. Chiến dịch này vừa thể hiện sự chính nghĩa theo cam kết của công ty vừa bắt kịp xu hướng phổ biến trên Instagram một cách chuyên nghiệp. Kết quả, chiến dịch đã quyên góp được 296.243 đôi giày và giành giải thưởng Silver Anvil Award of Excellence từ Hiệp hội Quan hệ công chúng của Mỹ (PRSA). TOMS đã triển khai nhiều chương trình một-tặng-một khác cho giày và sau này là những thứ cần thiết khác như kính mắt, nước, thậm chí là "sự tử tế" (chống vấn nạn bắt nạt), giúp xây dựng mối quan hệ khách hàng vững chắc và cộng đồng thương hiệu hùng mạnh.

14-9 Với vai trò là một phần trong hỗn hợp xúc tiến của công ty, hãy giải thích cách TOMS sử dụng quan hệ công chúng cho chiến dịch #withoutshoes. Công cụ này đã giúp xúc tiến cho sản phẩm TOMS như thế nào? (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

14-10 Tìm kiếm thông tin trên internet về việc TOMS tương tác với khách hàng bằng công cụ xúc tiến. Chọn hai chiến dịch cụ thể và đánh giá chiến lược xúc tiến sản phẩm giày TOMS trong cả hai chiến dịch đó. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ; Sử dụng CNTT)

Đạo đức marketing Sự xúc tiến có đạo đức?

Một thương hàng trực thuộc Unilevel Thái Lan đã phải đối mặt với một số vấn đề khi triển khai chiến dịch xúc tiến "Tìm kiếm cô gái có làn da Citra 3D trắng sáng". Sản phẩm dưỡng thể Citra Pearly White UV được quảng bá là một sản phẩm làm trắng da. Làn da trắng rất phổ biến ở các nước châu Á vì da trắng đồng nghĩa với địa vị kinh tế cao hơn. Tuy nhiên, niềm tin này không phải do những người làm marketing tạo ra. Các nhà nhân chủng học chỉ ra rằng nền văn hóa châu Á nói chung và Thái Lan nói riêng có suy nghĩ như vậy bắt nguồn từ lịch sử lâu đời. Làn da tối màu gợi liên tưởng đến những người nông dân và người làm công ngoài đồng ruộng, trong khi đó, làn da trắng hơn được ngầm hiểu là người có địa vị kinh tế - xã hội cao hơn. Quảng cáo của Citra bị chỉ trích khi thể hiện hình ảnh hai nữ sinh đối lập - một người có làn da trắng hơn người còn lại - và hỏi họ điều gì sẽ khiến họ "nổi bật trong bộ đồng phục". Trong khi nữ sinh có làn da ngăm đen dường như bối rối và không trả lời thì cô gái có làn da trắng hơn trả lời bằng câu khẩu hiệu của sản phẩm Citra. Sau khi vấp phải sự phản đối kịch liệt trên mạng xã hội, Citra đã gỡ bỏ quảng cáo này, nhưng hãng vẫn tiếp tục triển khai cuộc thi trao học bổng có liên quan. Cuộc thi này trao giải thưởng lên tới 100.000 bạt (tương đương 3.200 đô-la) cho sinh viên nào minh họa rõ nhất "hiệu quả của sản phẩm" - đồng nghĩa với làn da trắng sáng nhất. Công ty giải thích rằng họ muốn sản phẩm của mình giúp mọi người cảm thấy tự tin hơn và nâng cao lòng tự trọng bản thân.

14-11 Nếu làn da sáng hơn và việc làm trắng da rất phổ biến ở Thái Lan, người làm marketing có sai không khi cung cấp và xúc tiến sản phẩm ủng hộ cho niềm tin cũng như hành vi này? Giải thích. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ; Lý luận đạo đức)

14-12 Hãy tìm ví dụ khác về việc người làm marketing gây ra tranh cãi khi xúc tiến sản phẩm dựa trên văn hóa địa phương có thể không phù hợp với những người bên ngoài nền văn hóa đó. (AACSB: Trao đổi; Tư duy phản xạ)

Marketing qua các con số Tỷ lệ chi phí quảng cáo

Sử dụng phương pháp tỷ lệ phần trăm doanh thu, người làm quảng cáo dự trù ngân sách ở một tỷ lệ nhất định của doanh thu bán hàng hiện tại hoặc doanh thu dự kiến. Tuy nhiên, việc xác định một tỷ lệ rõ ràng không phải lúc nào cũng dễ dàng. Nhiều người làm marketing nhìn vào mức bình quân ngành và mức chi tiêu của đối thủ cạnh tranh để so sánh. Các trang web và ấn phẩm thương mại công bố dữ liệu về mức bình quân ngành để chỉ dẫn những người làm marketing trong việc xác định tỷ lệ phần trăm.

14-13 Tìm kiếm dữ liệu tỷ lệ chi phí quảng cáo theo ngành. Tại sao một số ngành có tỷ lệ chi phí quảng cáo cao hơn so với ngành khác? (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Tư duy phản xạ)

14-14 Xác định tỷ lệ chi phí quảng cáo của hai doanh nghiệp cạnh tranh với nhau và so sánh chúng với tỷ lệ chi phí quảng cáo của ngành tìm thấy trong câu hỏi trước. Tại sao bạn nghĩ có sự khác biệt giữa các đối thủ cạnh tranh và với bình quân ngành? (AACSB: Trao đổi; Sử dụng CNTT; Lý luận phân tích; Tư duy phản xạ)

Tình huống video OXO

Bạn có thể đã biết về OXO với các thiết bị nhà bếp thiết kế đẹp và tiện dụng. Thực tế, OXO còn là chuyên gia trong việc tạo ra các sản phẩm cầm tay vừa đẹp mắt vừa hoạt động tốt. Vì vậy, hãng đã quyết định mở rộng thêm danh mục sản phẩm, gồm cả những vật dụng cho nhà tắm, gara ô tô, văn phòng, phòng trẻ em, thậm chí cả tủ thuốc. Trước đây, nhà sản xuất danh giá từng giành nhiều giải thưởng này luôn cố gắng đưa sản phẩm vào từng ngôi nhà của các gia đình tại Mỹ thông qua những chiến lược marketing nhất quán, kể cả phi truyền thống trong một số trường hợp.

Tuy nhiên, trong một thị trường đầy cạnh tranh và hỗn loạn, OXO chọn cách tập trung vào việc đánh giá và sửa đổi chiến lược marketing để phát triển thương hiệu. Video tình huống cho thấy cách OXO hoạch định chiến lược nhằm đảm bảo chiến lược marketing của mình sẽ tạo ra hỗn hợp marketing tốt nhất cho những khách hàng tiềm năng nhất, và mang lại lợi nhuận cao nhất.

Sau khi xem video về tình huống của OXO, hãy trả lời những câu hỏi sau:

14-15 Sứ mệnh của OXO là gì?

14-16 Một số điều kiện thị trường khiến OXO phải đánh giá lại chiến lược marketing của mình là gì?

14-17 OXO đã điều chỉnh hỗn hợp marketing của mình như thế nào? Những thay đổi này có phù hợp với sứ mệnh đã đặt ra của hãng không?

Tình huống doanh nghiệp Volvo Trucks: Truyền thông marketing tích hợp với sự cân bằng huyền thoại

Khi nhắc tới Volvo, bạn sẽ nghĩ tới những chiếc xe hơi hình hộp, an toàn, dễ sử dụng được sản xuất tại Thụy Điển – loại xe mà các giảng viên đại học, những cặp vợ chồng trẻ có con nhỏ thường dùng để đi mua sắm hàng hóa. Tuy nhiên, câu chuyện này là về một Volvo khác – Tập đoàn Volvo, một nhà sản xuất xe tải và xin lưu ý, nó hoàn toàn không phải câu chuyện về một chiếc SUV hay xe bán tải. Chúng ta đang nói về xe rơ moóc và bán rơ moóc hạng nặng, xe tải hạng nặng, các loại phương tiện vận chuyển chuyên sử dụng trong xây dựng, cũng như xe buýt. Từng chung mái nhà với xe hơi Volvo, giờ đây, Tập đoàn Volvo đã tách thành một công ty riêng biệt và trở thành một trong những nhà sản xuất xe tải thương mại lớn nhất thế giới. Hãng sở hữu nhiều thương hiệu khác như Renault Trucks, Mack Trucks, UD Trucks và nổi tiếng nhất là Volvo Trucks.

Cách đây vài năm, Volvo Trucks đã phải đối mặt với một thách thức lớn. Hãng cần chuẩn bị cho sự ra mắt của các sản phẩm chủ chốt lần đầu tiên sau 20 năm – 5 mẫu xe tải mới trong một năm. Với sự ra mắt này, Volvo Trucks cần một chiến lược truyền thông tích hợp để đạt được mục tiêu cao cả – khiến mọi người trên toàn thế giới biết về xe tải thương mại của Volvo Trucks. Volvo Trucks không hứng thú đến việc tạo ra tiếng vang chỉ trong số những công ty đối tác quen thuộc. Hãng muốn thu hút cả những người bình thường theo hướng nâng cao nhận diện thương hiệu, thúc đẩy yếu tố tuyệt vời của thương hiệu, đồng thời khiến mọi người bàn tàn, chia sẻ và ủng hộ thương hiệu từ Singapore đến Swaziland. Cách Volvo Trucks đạt mục tiêu – và duy trì vị trí trong mắt công chúng ngày nay – là một câu chuyện đầy táo bạo về sự cân bằng huyền thoại.

Tiếp cận người tiêu dùng

Thông thường, khi muốn quảng bá sản phẩm mới, một doanh nghiệp B2B sẽ thông qua một đối tác có chuyên môn trong ngành. Đây là cách Volvo Trucks từng làm, hợp tác cùng nhiều đối tác khác nhau qua nhiều phương tiện truyền thông truyền thống như quảng cáo in ấn, PR và gửi thư trực tiếp. Tuy nhiên, khi chuẩn bị tung ra dòng xe tải hạng nặng hoàn toàn mới, nhà sản xuất xe tải Thụy Điển nhận ra bối cảnh truyền thông đã thay đổi cơ bản kể từ lần ra mắt cuối cùng của họ. Hơn nữa, thế giới truyền thông mới đòi hỏi những cách tiếp cận khác để truyền tải thông điệp của thương hiệu – một cách nào đó độc đáo và nổi bật so với đối thủ cạnh tranh.

Do đó, thay vì hợp tác với một đơn vị B2B có kinh nghiệm trong lĩnh vực xe tải thương mại, Volvo Trucks đã bắt tay với Forsman & Bodenfors – một trong những đối tác sáng tạo hàng đầu tại Thụy Điển – đơn vị đã làm nên một loạt chiến dịch tiêu dùng đột phá trong lịch sử cho các thương hiệu như IKEA, UNICEF và Volvo Cars. Trong quá trình Forsman & Bodenfors phát triển chiến dịch, nghiên cứu của hãng hé lộ hai đặc tính quan trọng liên quan tới sự thấu hiểu khách hàng về xe tải thương mại. Thứ nhất, người lái xe tải đường dài yêu những chiếc xe tải mà họ lái và hình thành sự kết nối cảm xúc tương tự như mối quan hệ giữa người lái xe thông thường với những chuyến đi hàng ngày. Thứ hai, có một số lượng lớn người gây ảnh hưởng sẽ tác động đến quyết định mua xe tải – bao gồm bạn bè, người thân, đồng nghiệp, cấp trên, thậm chí cả khách hàng và doanh nghiệp có sản phẩm được chuyên chở bằng xe tải.

Với sự thấu hiểu sâu sắc trên, đội ngũ Forsman & Bodenfors đã sáng tạo một chiến dịch tích hợp gây kinh ngạc cho những người lái xe tải giàu kinh nghiệm bằng cách vừa thể hiện đầy đủ tính năng của dòng xe tải mới, vừa thu hút sự chú ý của công chúng bằng những màn biểu diễn ngoạn mục cùng lúc. Quảng cáo theo cách truyền thống trên truyền hình không phù hợp với ngân sách. Bên cạnh đó, nó cũng không phù hợp với thông điệp mà chiến dịch cần truyền tải hoặc sự lan truyền mà Forsman & Bodenfors hy vọng tạo ra. Vì vậy, hãng này đã lựa chọn chuyển sang phương tiện truyền thông trên mạng xã hội. Kết quả là chiến dịch "Thử nghiệm trực tiếp" (Live Tests) ra đời, một nỗ lực xúc tiến tích hợp đầy đủ với một loạt các phần phim được thiết kế theo phong cách phim tài liệu, nhằm tạo ra sức ảnh hưởng trên cả phạm vi Hollywood.

Hấp dẫn công chúng với "Thử nghiệm trực tiếp"

Bộ phim đầu tiên đăng tải trên kênh YouTube của Volvo Trucks là "Nữ vũ công ba lê", một video theo phong cách làm phim 3 phút.

Trong video, nữ vận động viên giữ kỷ lục đi dây thăng bằng thế giới Faith Dickey sẽ đi thăng bằng qua sợi dây cáp nối giữa hai chiếc xe tải Volvo chạy song song với tốc độ cao. Cô ấy cần di chuyển kịp thời từ xe này sang xe kia trước khi chúng chui vào đường hầm và trước khi phần giữa của đường hầm cắt phăng sợi dây mà cô ấy đang đi. Video này được tạo ra nhằm chứng minh khả năng vận hành chuẩn xác tuyệt vời của dòng xe mới. Mặc dù chiến dịch "Thử nghiệm trực tiếp" sau đó được nâng cấp thành một chiến dịch dài hơi, đa tính năng, nhưng nhờ đoạn video "Nữ vũ công ba lê", chiến lược của chiến dịch này được định hình rõ nét. "Khi sáng tạo điều gì đó trên YouTube, bạn không thể lên kế hoạch trước quá nhiều vì bạn thực sự không biết... một ý tưởng hay đoạn phim sẽ trở nên phổ biến thế nào," Bjorn Engstrom – đối tác cấp cao của hãng quảng cáo kể lại.

Sau thành công từ bộ phim đầu tiên, Volvo Trucks và Forsman & Bodenfors đã tạo ra thêm chuỗi 5 tập phim. Trong tập phim "Người kỹ thuật viên", một chiếc xe bán tải Volvo đã phi qua đầu anh chàng kỹ thuật viên – người đã mạo hiểm chôn vùi cả thân người trong cát, chỉ chừa phần đầu cao suýt soát gầm xe để chứng minh khoảng sáng gầm chiếc xe tải là 30cm. Tập phim "Chiếc móc" mang tới phép thử đầy kịch tính về sức mạnh của móc kéo xe tải Volvo. Video này thực hiện bởi chính Chủ tịch của Volvo Trucks, Claes Nilsson. Ông đứng trên đầu một chiếc xe tải Volvo để thuyết minh trong khi chiếc xe đang treo lơ lửng trên trục mũi chính của nó tại một bến cảng. Tập phim "Hamster" minh họa cho "sự điều khiển dễ dàng" với hình ảnh chú chuột hamster bé nhỏ tên Charlie điều khiển một chiếc xe tải khai thác khổng lồ bằng cách chạy trên bánh xe đồ chơi được gắn liền với bánh lái của xe tải. Trong trải nghiệm tương tác 360 độ minh họa khả năng cua góc hẹp, "Cuộc rượt đuổi" đã chứng kiến sự siêu linh hoạt của Volvo khi chiếc xe tải cồng kềnh chạy trốn những chú bò tót trên các con phố chật hẹp tại một thị trấn của Tây Ban Nha.

Các video này đã được phát hành đúng thời điểm, đi kèm với những nỗ lực xúc tiến hỗ trợ khác được thiết kế để mở rộng thông điệp chiến dịch và thu hút lưu lượng truy cập trên YouTube. Không những vậy, Volvo Trucks cũng tài trợ quảng cáo trên các tạp chí dành cho xe tải cũng như sắp xếp những cuộc phỏng vấn với kỹ sư của Volvo, được triển khai cùng lúc trên cả phương tiện in ấn và video. Ngoài ra, các video còn mang một mục đích khác – tăng lượng người hâm mộ trên mạng xã hội cho Volvo Trucks để chuẩn bị trước cho phần cuối cùng của chiến dịch. Trong chưa đầy một năm, vào đêm ra mắt video ấn tượng cuối cùng của chiến dịch, số lượng người đăng ký trên YouTube đã tăng 2.300%, đạt 85.000 lượt, trong khi trang Facebook của Volvo Trucks tăng 1.700% lượng người hâm mộ, đạt 290.000 lượt theo dõi.

Tuy nhiên, phần phim cuối cùng trong chiến dịch "Thử nghiệm trực tiếp" mới chính là phần đã gây ấn tượng và tạo sự lan tỏa mạnh mẽ nhất. Trong video "Cú xoạc chân thần thánh", ngôi sao võ thuật Jean-Claude Van Damme đứng ngạo nghễ trên hai chiếc kính xe của hai chiếc xe tải Volvo vàng rực rỡ đang chạy lùi song song. Khi khoảng cách giữa hai chiếc xe giãn ra một cách chuẩn xác tới từng mm, Van Damme điềm tĩnh hoàn thành màn "xoạc chân thần thánh" giữa hai chiếc xe. Video kịch tính này đã làm nổi bật hệ thống lái động lực Volvo (Volvo Dynamic Steering) – một cơ chế điều khiển điện tử điều chỉnh 2.000 lần mỗi giây cho độ chính xác vượt trội. Trong một tháng, video đã thu hút 60 triệu lượt xem trên YouTube, trở thành video quảng cáo ô tô không-phát-sóng-trên-Super Bowl có tốc độ lan truyền mạnh mẽ nhất mọi thời đại. Và cũng vào cuối tháng đó, Volvo Trucks đã bán được nhiều xe tải hơn cho các đại lý, tăng 31% so với cùng kỳ năm trước.

Sức mạnh tổng hợp của chiến lược truyền thông marketing tích hợp

Mặc dù mỗi tập phim trong chiến dịch "Thử nghiệm trực tiếp" đều đáng khen ngợi, nhưng tổng thể chúng đã tạo ra một kết quả ấn tượng hơn bất cứ pha mạo hiểm nào được thực hiện trong chiến dịch video. Theo Forsman & Bodenfors, chiến dịch này đạt được 100 triệu lượt xem video, 8 triệu lượt chia sẻ trên mạng xã hội và hơn 20.000 bài viết đề cập tới chiến dịch. Nó cũng là nguồn cảm hứng để hàng nghìn video bắt chước ra đời, thu hút hơn 50 triệu lượt xem khác, trong đó có "Lời chúc từ Chuck" – một video dành cho kỳ nghỉ lễ với sự thể hiện của phiên bản CGI (công nghệ mô phỏng hình ảnh bằng máy tính) của Chuck Norris. Ông đã biểu diễn lại "cú xoạc chân thần thánh" trên đôi cánh của hai chiếc máy bay C-5 với một nhóm lính nhảy dù đứng trên đầu, tạo thành kim tự tháp hình cây thông bật sáng để chúc mừng lễ Giáng sinh. Tổng cộng, hiệu ứng truyền thông của chiến dịch ước tính đạt hơn 170 triệu đô-la. Chiến dịch đã nhận được rất nhiều giải thưởng danh giá như giải Grand Prix cho Hiệu quả sáng tạo tại Cannes. Nhờ đó, Volvo Trucks được *Advertising Age* vinh danh là "Nhà quảng cáo giành nhiều giải thưởng nhất năm".

Chiến dịch cũng đem tới những hành vi có thể đo lường giữa các khách hàng mục tiêu. Trong cuộc khảo 2.200 chủ xe tải thương mại, một nửa trong số những người đã xem video trả lời rằng họ sẽ cân nhắc ưu tiên chọn Volvo cho lần mua tiếp theo, trong khi 1/3 số người được hỏi đã liên hệ với đại lý hoặc truy cập trang web của Volvo Trucks. "Khi chúng tôi trò chuyện với đội ngũ nhân viên bán hàng tại 140 thị trường trên thế giới, họ kể lại rằng, một trong những điều đầu tiên mà khách hàng tiềm năng nói thường xuyên nhất là về bộ phim lan truyền," Anders Vilhelmsson, Giám đốc PR của Volvo Trucks chia sẻ.

Khi đạt được sự thành công này với một ngân sách eo hẹp, không có gì ngạc nhiên khi Volvo Trucks tiếp tục mở rộng chiến dịch "Thử nghiệm trực tiếp". Tương tự hình thức của 6 video đầu tiên, đội ngũ đã nghiên cứu tạo ra một vài phần phim khác biệt, ví dụ như cuộc đua giữa một máy kéo Volvo với một chiếc siêu xe, hay camera giấu kín cho thấy phản ứng của một người phục vụ khi chiếc xe tải Volvo đỗ trước cửa bữa tiệc sang trọng tại sòng bạc. Tuy nhiên, video gần đây nhất đã trở thành một trong những phần thành công nhất của chiến dịch cho đến nay. Trong video "Hãy xem ai đang lái xe", một cô bé người Anh 4 tuổi đáng yêu đã dùng điều khiển từ xa để điều khiển chiếc Volvo FMX – chiếc xe tải chở vật liệu mà quảng cáo tuyên bố là "chiếc xe tải khó nhất chúng tôi từng chế tạo".

Không chỉ là chuỗi các pha mạo hiểm thông minh, "Thử nghiệm trực tiếp" đã hoàn thành một nhiệm vụ phi thường. Bằng cách lựa chọn các tính năng có sự tương đồng cao giữa mẫu xe tải mới và đối tượng mục tiêu, Volvo đã truyền tải chúng một cách hấp dẫn qua những câu chuyện thu hút người xem ở khắp mọi nơi. Chiến dịch đã đạt được mục tiêu là ra mắt thành công 5 loại xe tải mới. Trong đó, giai đoạn hai thu hút số lượng người hâm mộ gấp đôi giai đoạn đầu tiên. Chiến dịch này đồng thời giúp Volvo Trucks giành được doanh số và thị phần kỷ lục trên toàn thế giới. Tuyệt vời hơn nữa, Volvo Trucks đã triển khai chiến dịch với một ngân sách eo hẹp. Trong thế giới truyền thông marketing tích hợp ngày nay, "Thử nghiệm trực tiếp" thực sự là một huyền thoại.

Câu hỏi thảo luận

14-18 Những yếu tố xúc tiến hỗn hợp mà Volvo Trucks sử dụng là gì?

14-19 Chiến dịch "Thử nghiệm trực tiếp" thể hiện đặc điểm của truyền thông marketing tích hợp như thế nào? Bạn sẽ cho chiến dịch "Thử nghiệm trực tiếp" bao nhiêu điểm về hiệu quả tích hợp?

14-20 Cách tiếp cận marketing tới người dùng của chiến dịch "Thử nghiệm trực tiếp" có phù hợp với tất cả những người làm marketing B2B không? Giải thích.

14-21 Những thách thức mà Volvo Trucks phải đối mặt để duy trì thành công có được từ chiến dịch này là gì?

Nguồn: Steve Skinner, "Sweden's Secrets to Success with Trucks," *Owner Driver*, ngày 22/6/2016, www.ownerdriver.com.au/industry-news/1606/swedens-secrets-to-success-with-trucks/; Tessa Wegert, "How Volvo Trucks Turned B2B Video into a Viral Art Form," *Contently*, ngày 18/3/2016, https://contently.com/strategist/2016/03/08/volvo-trucks-turned-b2b-video-viral-artform/; David Griner, "A 4-Year-Old Pilots a Volvo Truck in Rollicking Follow-Up to 'Epic Split'," *Adweek*, ngày 3/12/2015, www.adweek.com/print/168418; Meg Carter, "How Volvo Trucks Pulled Off an Epic Split and Game-Changing Campaign," *Fast Company*, ngày 18/6/2016, www.fastcocreate.com/3031654/cannes/how-volvo-trucks-Trucks-pulled-off-an-epic-split-and-a-game-changing-campaign; David Griner, "Undivided Attention: How 'Epic Split' Became the Buzziest Ad at Cannes," *Adweek*, ngày 16/6/2014, www.adweek.com/print/158248; và "Six Years of Ambitious Integrated Campaigns," www.dandad.org/en/d-ad-integrated-marketing-campaigns/, truy cập tháng 7/2016.